التخطيط الاستراتيجي ومعالجة الخلل الإداري

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

حقوق النشر

التخطيط الاستراتيجي ومعالجة الخلل الإداري

الدكتور/ عصام عبد اللطيف

رقم الإيداع: 2119/ 2015

الترقيم الدولي: I.S.B.N:

978-977-6494-26-8

طبعة 2016

يُطلب من:

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

Newlink_eg@hotmail.com

info@newlink2013.com

موبايل: 01111184877

المحتويات

مُقَدِّمَة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



الفصل الأول

الفساد الإداري

ماهيته والجهود المبذولة في مكافحته

الفساد مشكلة عالمية تشكل تهديداً خطيراً على تطور الدولة ومواطنيها (أفرادها)، سواء فى الدول المتطورة أو النامية. حيث إن القول بأن الفساد مشكلة مقصورة على البلدان النامية أو تلك التي تمر بمرحلة انتقال قول يحتاج إلى تقويم، فصحيح أنه في العديد من بلداننا العربية مثلا يعلم الكثيرون بأنه يقع في المراتب المتقدمة في سلم الفساد الإداري لكن من الصحيح أيضا أن هناك في الولايات المتحدة وفرنسا وغيرها من الدول الغربية من يقول أن هذه الدول لها نصيبها من الفساد.

والفساد هو إساءة استعمال القوة العمومية للمنفعة الخاصة سواء عن طريق الرشوة أو الابتزاز أو السلطة استغلال النفوذ ، أو المحسوبية أو الغش أو تقديم إكراميات للتعجيل بالخدمات أو عن طريق الاختلاس ورغم أن الفساد كثيرا مايعتبر جريرة يرتكبها خدام الدولة والموظفون العامون فانه يتفشى أيضا في القطاع الخاص ، بل إن القطاع الخاص يتورط في معظم حالات الفساد الحكومي التي تنطوي على إساءة استعمال المال أو التماس خدمات للكسب الشخصي ، أو إساءة استعمال السلطة الرسمية أو النفوذ مقابل خدمات ، أو إخلال بالمصلحة العامة لاكتساب امتيازات شخصية خاصة .

وتتباين مستويات الفساد بتباين النظم السياسية فينخفض مستواه في النظم التي تقيم فيها الضوابط المؤسسية بين الفروع الثلاثة للحكم (الجهاز التنفيذي ، الجهاز التشريعي ، الجهاز القضائي) وآليات فعالة لمنع وكشف هذا السلوك غير المشروع والمعاقبة عليه .

كما يتمثل الفساد في الحياة العامة في استخدام السلطة العامة من أجل كسب أو ربح شخص أو من أجل تحقيق هيبة أو مكانة أجتماعيه أو من أجل تحقيق منفعه لجماعة أو طبقة ما بالطريق التي يترتب عليها خرق القانون أو مخالفة التشريع ومعايير السلوك الأخلاقي . وبذلك يتضمن الفساد انتهاك للواجب العام وانحراف عن معايير الاخلاقيه في التعامل . ومن ثم يعد هذا السلوك غير مشروع من ناحيه وغير قانوني من ناحيه أخرى . ومن صور الفساد الشائعة في الوظائف العامة الرشوة والاختلاس من المال العام والاحتيال والنصب ، والتزيف والتزوير في التقارير الرسمية.

تعريف الفساد الإداري:

مفهوم واسع ومطاطي في الوقت نفسه فقد يكون ذلك من خلال انتشار الرشوة أو المحسوبية أو التزوير أو تعيين الأقارب والأصدقاء في مناصب إدارية لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية أو يكون ذلك بعدم مواكبة التطوير وتحجيم إدارات بحجة التوفير مما يعني ثقل كاهل الموظفين في الإدارات الأخرى واستغلال ذلك في الرشوة .

فالفساد الإداري مفهوم واسع لا يمكن أن يحويه تعريف واحد ولذلك ينظر إلى الفساد من خلال المفهوم الواسع وهو الإخلال بشرف الوظيفة ومهنيتها وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص . ولأن الفساد يعد من الجرائم المجهولة ومن الجرائم التي يصعب الوقوف عليها والاتفاق على هذا

الامر عادة يكون حذراً جداً . ولا يكون مباشرة ولأن الفساد غالبا ما يكون عن وسطاء والتلاعب بالمال العام لا يكون مباشراً وانما عن طريق التبرير . ولأن موضوع الفساد الإداري مهم الى هذه الدرجة وآثاره السلبية جسيمة ايضا.

والفساد الإداري بشكل عام له عدة أبعاد وعدة أشكال وقد ننظر اليه من خلال انتشار الرشوة وانتشار المحسوبية واستغلال المركز الوظيفي والتزوير في أوراق رسمية سواءا في انتخابات بلدية أو التدخل في الانتخابات أو غير ذلك ومن الفساد أيضاً تعيين الأقارب والأصدقاء في مناصب إدارية ومحسوبية لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وأن يكون الشخص غير مؤهل لتولي ذلك المنصب . والفساد الإداري منتشر بشكل عام وله علاقة وطيدة بالفساد المالي . ولأن انتشار الفساد الإداري يؤدي إلى انتشار الفساد المالي سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

وتعاريف الفساد هنا تؤكد على مخالفة قواعد القانون من قبل الموظفين ووجوب النظر إلى الفساد من خلال محدداته القانونية، وهذا التحديد القانوني للفساد له مزيته وخاصيته الايجابية، بحيث من السهولة بمكان تمييز أنماط الفساد عن غيره، فكل سلوك (تصرف) مخالف للقانون يشكل نوعا من الفساد فحسب تعريف الدكتور سالم القحطاني يقول بأنه مفهوم واسع جداً لا يمكن أن يحويه تعريف واحد وهو الإخلال بشرف ومهنية الوظيفة وبالقيم والمعتقدات التي يؤمن بها الشخص وهذا المفهوم العام للفساد الإداري والواقع ينظر إلى الفساد الإداري من خلال ثلاثة مراحل تطور خلالها الفساد إلى أن أصبح اليوم ليس فساداً على مستوى المنطقة وإنما على العالم.

المرحلة الاولى : -التي تطور فبها الفساد هي عندما كانت هناك قيم وكان ينظر إلى من كان يخالفها على أنه ارتكب جريمة فساد .

المرحلة الثانية : - ظهر لدينا في هذه المرحلة النظم والقوانين واصبح من يخالفها سواء في الأعمال أو في الممارسات أو في الإدارة أنه ارتكب جريمة فساد إداري . ولم تعد القيم بالنسبة لبعض المهمتين بالنظم والقوانين ذات قيمة كبيرة وانما فقط يركزون على مخالفه الأنظمة والقوانين وهذا ما نراه فقط في الدول غير الإسلامية . حيث إن البلاد الإسلامية تركز على القيم والمعتقدات .

أما المرحلة الثالثة : - وهي الخلط ما بين القيم والمعتقدات وما بين الأنظمة والقوانين حيت يرون أن الفساد الإداري لم يخالف الأنظمة ولا القيم وهو عملية مستمرة وليست منقطعة لأن الشخص عندما يدخل في بيئة الفساد فإنه يدمن الفساد وانهدمت القيم والمعتقدات التي يؤمن بها وعرف كيفية اختراق النظام وبالتالي أصبح الفساد منهجا مستمراً لهذا الشخص ومن هنا ننظر للفساد الإداري على أنه مفهوم واسع.والفساد الإداري عند البعض هو الإساءة لاستخدام السلطة أو استغلالها لاغراض شخصية وقد يسيء الشخص الاستخدام الوظيفي أو الاستغلال السيء لها ويجب أن يكون تعين الموظف لا ينطلق من مبدأ اقليمي أو مبدأ قبلي أو علاقات عائلية وانما يجب ان ينطلق من مبدا التأهيل والخبره وسير على هذا مبدا وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وللأسف ان الموجود الآن بعكس هذا المبدأ حيت يتم تعيين من هو غير مؤهل ولا يوجد لديه خبرة في الموقع الذي يتعين فيه .

وجاء في تعريف منظمة الشفافية الدولية للفساد الإداري بأنه (كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو جماعته) .

وإن تعدد التعاريف حول معنى الفساد الإداري قد يعزى سبب ذلك إلى اختلاف المدارس الفلسفية التي تناولت هذا الموضوع وقد يعود هذا الاختلاف بسبب اختلاف افكار وثقافات وتوجهات رواد هذه المدارس من الكتاب والمنظرين والعلماء والباحثين . إلا أن أغلب التعاريف جاءت متفقة وبشكل كبير على سوء هذه الظاهرة والآثار السلبية التي تتركها في كل مستويات الحكومة ومؤسساتها وهياكلها التنظيمية وتعتبر هذه الظاهرة وبائية في معظم دول العالم.



أسباب نشوء الفساد الإداري

عند البحث في ظاهرة الفساد الإداري في بلدنا العزيز مصر نرى أن هذه الظاهرة ظهرت مند نشوء الدولة في القرن الماضي غير أن حجم هذه الظاهرة اختلف من مرحلة إلى أخرى خلال فترة نشوئها ومن نظام إلى آخر لذا هي ظاهرة قديمة ولم تكن وليدة بعد سقوط النظام وقيام نظام آخر. ويعزى سبب نشوء هذه الظاهرة الى عدة عوامل : -

1. سوء التنشئة الاجتماعية للموظف أو المسؤول الإداري وفساد أخلاقه وقيمه الاجتماعية بشكل عام ثم إلى خطأ المسؤول الإداري الأعلى في تعيين هؤلاء الموظفين أو تنصيبهم في موقع المسؤولية واتخاذ القرار وكذلك يعود أيضاً إلى ظاهرة وضع الشخص غير المناسب في موقع المسؤولية واتخاذ القرار (حتى مع توفر الشروط العامة للوظيفة في هذا الشخص) فإن ذلك انعكس سلبياً على الأداء الوظيفي لجميع المناصب الإدارية في الدولة المصرية وأضر بسمعة الدولة وهيبتها وأن هذا الأداء البائس كان بالنتيجة مضرا بمصالح الدولة والمواطنين معا.
2. غياب العدالة الاجتماعية بين الموظفين في مصر فغالباً ما يشعر الموظف والمسؤول الإداري أن حقوقه مغبونه وأن المردود المالي أو الاجر الذي يحصل عليه من أداءه للوظيفة أقل بكثير من الواجبات التي يؤديها أو أنها أقل بكثير من المردودات التي يحصل عليها موظف آخر لذا فإن الكثير من الموظفين يسعى إلى تحقيق هذا التوازن بنفسه من خلال الفساد الإداري .

3. العوز المادي والمشاكل التي تواجه الموظف العام مقابل قوة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية التي يتحلى بها . أي مستوى الحسنة التي لديه تجاه المكاسب التي تعرض عليه لقاء مخالفة واجبات الوظيفة العامة .

4. الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والظروف التي مرت بها مصر والثورات التي حدثت فيها وافرازاتها واختلاف الانظمة التي حكمت البلاد .

5. بين النظم الاشتراكية والمركزية وبين الرسمالية واقتصاد السوق الحر كلها أدت إلى ظهور الفوارق الطبقية بين أفراد الشعب وإلى انخفاض مستوى الدخل العام للموظف وللفرد المصري على حد سواء كما أدت إلى انعكاسات وآثار سلبية على نفسية الموظف وظهور شعور عام لدى الشعب المصري بعدم الولاء لهذه الحكومات والأنظمة السابقة بل عدم الولاء للدولة المصرية لاقتناع اغلب مكونات الشعب ان هذه الحكومات لا تمثلهم ولا تخدم مصالحهم وبالتالي أدت إلى ظهور قيم ومبادي وأعراف منحرفة .

6. التغييرات والتطورات التي شهدتها الأنظمة الاقتصادية في العالم وظهور مفاهيم وشعارات جديدة كحرية التجارة واقتصاد السوق الحر والانفتاح والتحول السريع من الأنظمة القديمة إلى هذه الانظمة والمفاهيم الجديدة دون وجود ركائز قوية يستند عليها أدى إلى تهيئة جديدة ومناخ مناسب للفساد الإداري كما حصل في دول الاتحاد السوفيتي حينما تحول مباشرة من النظام الاشتراكي المركزي إلى نظام السوق الحر والانفتاح دون أن تكون لهذا الانفتاح ركائز اقتصادية واجتماعية وأنظمة قانونية تتناسب مع هذا التحول المفاجيء .

فقد أكد قسم من منظري وباحثي علم الادارة والسلوك التنظيمي على وجود ثلاث فئات حددت هذه الأسباب وقسمتها الى:

أ - حسب رأي الفئة الأولى :

1 - أسباب حضرية.

2 - أسباب سياسية .

ب - حسب رأي الفئة الثانية :

1 - أسباب هيكلية .

2 - أسباب قيمية .

3 - أسباب اقتصادية .

جـ - حسب رأي الفئة الثالثة :

1 - أسباب بايولوجية وفزيولوجية .

2 - أسباب اجتماعية.

3 - أسباب مركبة .

1 - وفيما يلي نوضح آراء كل فئة رأي الفئة الأولى بخصوص أسباب الفساد الإداري:

أ - الأسباب الحضرية: وتعني أن سبب بروز ظاهرة الفساد الإداري هو وجود فجوة كبيرة بين القيم الحضرية السائدة في المجتمع وبين قيم وقواعد العمل الرسمية المطبقة في أجهزة الدولة لذلك ستكون هناك حالات مخالفة لقيم وقواعد العمل الرسمية تعد استجابة طبيعية للنظم القيمي الحضري كما أنها تبدو تحركا طبيعياً لتقليص الفجوة بين قيم المجتمع وقيم قواعد العمل الرسمية .

ب - **الأسباب السياسية :** إن محدودية قنوات التأثير غير الرسمية على القرارات الإدارية أضافة إلى ضعف العلاقة ما بين الادارة والجمهور وانتشار الولاءات الجزئية . كل هذه الحالات من شأنها أن تؤدي إلى بروز الفساد الإداري .

أما رأى الفئة الثانية بخصوص أسباب الفساد الإداري :

1 - **أسباب هيكلية :** وتعزى الأسباب الهيكلية إلى وجود هياكل قديمة للأجهزة الإدارية لم تتغير على الرغم من التطور الكبير والتغير في قيم وطموحات الأفراد ، وهذا له أثره الكبير في دفع العاملين إلى اتخاذ مسالك وطرق تعمل تحت ستار الفساد الإداري بغية تجاوز محدوديات الهياكل القديمة وما ينشأ عنها من مشاكل تتعلق بالاجراءات وتضخم الاجهزة الإدارية المركزية .

2 - **أسباب قيمية :** أن الفساد الإداري يحدث نتيجة لانهيار النظام القيمي للفرد أو المجموعة .

3 - **أسباب اقتصادية :** لعل من أهم هذه الأسباب هو عدم العدالة في توزيع الثروة في المجتمع والذي من شأنه أن يولد فئات ذات ثراء كبير وأخرى محرومة .

وأما رأى الفئة الثالثة بخصوص أسباب الفساد الإداري :

1 - **أسباب بايولوجية وفزيولوجية :** وهي جميع الأسباب التي دافعها الأول والأساسي هو ما اكتسبه الفرد عن طريق الوراثة وكل ما يتعلق بالخلفية السابقة من حياته وما تركته من آثار على سلوكياته وتصرفاته .

2 - **أسباب اجتماعية :** وهي جميع الأسباب التي تنشأ نتيجة للثاتيرات البيئية والاجتماعية.

أسباب مركبة : وهي جميع الأسباب التي تظهر نتيجة لتفاعل المجموعتين السابقتين من الأسباب . ويمكن إجمال مجموعة من الأسباب العامة لهذه الظاهرة وهي : -

- انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية ، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة .
- عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاثة (التنفيذية والتشريعية والقضائية) في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى الإخلال بمبدا الرقابة المتبادلة ، كما أن ضعف جهاز القضائي وغياب استقلاليته ونزاهته يعتبر سبباً مشجعاً على الفساد .
- ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها .
- تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والاطار القانوني الذى توفر بيئة مناسبة للفاسدين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل .
- ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين.
- غياب قواعد العمل والاجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والخاص وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد .

- غياب حرية الإعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين للوصول الى المعلومات والسجلات العامة مما يحول دون ممارستهم ولدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة.

- ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها .

- الأسباب الخارجية للفساد وهي تنتج عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركاء خارجيين او منتجين من دول اخرى ، واستخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكارات داخل الدولة.



أسباب انتشار الفساد

يمكن أن نلخص أهم أسباب انتشار الفساد الإداري في الوقت الحاضر بما يلي:

1. **سوء اختيار الأشخاص للمناصب والمسؤوليات العامة :** أي عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ولعل من أسباب ذلك عدم وجود آليات ذلك منظمة ودقيقة تحدد مواصفات الشخص المتقدم لشغل المنصب أو الوظيفة، ناهيك عن الأسباب الأخرى التي تبوىء الشخص غير الكفء لمنصب عام يتحكم فيه بمصائر الناس لا لاستحقاق بل لاعتبارات اجتماعية وسياسية.
2. **التوسع الكمي في التعيين دون الاهتمام بالكيف و النوع :** وأبرز الأسباب الداعية الى ذلك (إذا أحسنا الظن بالفاعلين السياسيين) هو الرغبة في تشغيل أكبر عدد من العاطلين عن العمل ، دون دراسة حقيقية لخطر هذه الخطوة على الاقتصاد الوطني يقابلها اهمال وتغيب وتهميش الكفاءات.
3. **عدم وجود نظام رادع لمحاسبة المفسدين وضعف أجهزة الدولة الرقابية :** بل التهاون مع المقصرين والتستر عليهم . وقد قيل سابقا (من آمن العقاب أساء الآداب) . لذا يشعر الفاسد أن لا محاسبة تنتظره لا رقيب يردعه في غياب الضمير . وفي أحيان كثيرة تكون أقصى العقوبة هي الطرد من الوظيفة بعد أن يكون سرق أو اختلاس ما يكفيه ويكفي ذريته من أموال الشعب ويهرب إلى إحدى دول المنطقة ليعيش في شقته

الفاخرة قبل أن يحال إلى القضاء . هذا إذا لم يستطع زملاؤه الآخرون تزوير الأوراق وعرقلة الإجراءات وايقافها .

4. **عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني للدولة :** كون الدولة المصرية بعد الثورة في حال انتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى تختلف كلياً عن سابقتها ، وهذا من شأنه ان يترك الكثير من الثغرات أمام ضعاف النفوس ولا سيما ان المراحل الانتقالية تغري النفوس المريضة بالفساد كون الوضع مرتبكا والدولة في طور البناء ما زالت غير قوية ولم تحكم قبضتها بعد وأعداؤها كثر ، والفرصة قصيرة تمر مر السحاب وعلى الفاسد أن ينتهزها ويشبع نهمه قبل انقضاء شهر عسله وخروجه من المنصب تردي الخدمات وقلة المؤسسات والمرافق العامة التي تخدم المواطنين : وهذا من أكثر الأشياء والتي تسبب استياء المواطنين بصورة عامة ، فالمواطن الذي يرى أنه لا ينال استحقاقاته ، ولا تشعره الدولة بأنها مهتمة به وتقدم الخدمات له ، سيلجا الى أية وسيلة ممكنة (بغض النظر عن مشروعيتها) في سبيل استرجاع حقه المغتصب من قبل المسؤولين الفاسدين ، فما يهمه هو حصوله على حقه ، بل وصل الأمر ببعض المواطنين الى تخريب وإتلاف الممتلكات العامة لانه يشعر بأنها ليست له ولا للآخرين ، وانما يراها ملكاً لشخص المسؤول الفاسد ما دام محروما من خدماتها فيظن المواطن البسيط أنه بذلك يغيظ المسؤول الفاسد سيملأ قلبه قيحا .

5. **المحاصصة الطائفية والحزبية والعرقية:** اذا كانت الخمر أم الخبائث فان المحاصصة الطائفية والحزبية والقومية هي أم الفساد . مما أوصل الكثير من الاشخاص غير الاكفاء الى المناصب العامة لأنهم من

حزب المسؤول الفلاني أو من طائفته او قوميته . على حساب المصلحة الوطنية العليا . وبالتأكيد أن المسؤول الحكومي سيحاول قدر الامكان الدفاع والتستر على الفاسدين من حزبه أو طائفته أو قوميته ، حتى لا يمنح فرصة للآخرين من الأخوة الأعداء للانقضاض عليه والتنكيل به وبمرجعيته .

6. **ضعف الولاء الوطني** : وطغيان الولاءات الأخرى الضيقة كالعشائرية والمناطقية والمذهبية والعرقية مما أدى الى ضعف دور المواطن في مكافحة ظاهرة الفساد التي تصادر المصلحة . ومن الواضح لدى الشعب المصري جليًا في فترة من فترات الحكم أن كثيرا من المؤسسات والمرافق الحكومية تكاد تكون مغلقة لحزب ما أو طائفة معينة، وبالتالي فان المهم هو الحلقة الضيقة التي ينتمي إليها الموظف والسعي إلى تحقيق مصالحها وتبينها والدفاع عنها بغض النظر عن المصلحة الوطنية العليا .

7. **التخطيط السيء لاستثمار الموارد البشرية** : بسبب البحث عن حلول أنية لمشكلات مستمرة دون التفكير بالمستقبل القريب والبعيد وعدم الاستعانة بالكفاءات العلمية والخبرات الفنية لجملة من الأسباب وأكثرها ورد ذكره آنفا .

8. **الفساد والارهاب** : وهما وجهان لعملة واحدة ولعل أكثر المشكلات التي تواجه الشعب المصري اليوم هو الارهاب الأسود الذي يفتك بالآمنين كل يوم ويقتل نساءه ورجاله ويسرق البسمة من وجوه أطفاله وأن الفساد ينخر بكيان الدولة من سرقة وهدر المال العام والقيام بتهريب ثروات البلد إلى خارج الحدود . فالفساد يتاجر بثروات وأموال

الشعب والارهاب يتاجر بدمائهم وأرواحهم . وكلاهما هدفه واحد هو ضرب مصر شعباً وكياناً وتدمير ثرواته . والضحية شعب مصر المظلوم . لذا تقع على الحكومة المصرية مسؤولية كبيرة لاجتثات هذا السرطان وسن قانون مكافحة الفساد الإداري والمالي بأسرع وقت وتفعيله في جميع دوائر الدولة.

9. **الكسب غير المشروع أو الكسب بدون وجه :** مما يزيد عن نسبة دخل المفسد إلى مستوى الغنى إلى مستوى الغنى الفاحش وبالمقابل يكون عاجزاً عن تقديم تفسيراً قانونياً ومنطقياً بالنسبة لموظفي الدولة لجميع المراحل والدرجات انتهاء بالوزراء.

10. اساءة استخدام الموظف العام لمهام منصبه وحصوله الفعلي على امتياز أو مزيه معينه دون استحقاق .

11. المتاجرة بالنفوذ والسلطة ومنح الامتيازات بموجبها نظير قيام بأفعال الاختلاس والتزوير والسرقة.

12. **تقاضي المبالغ من المتقدمين الراغبين بالتعيين بالوظائف العامة دون مراعاة القواعد القانونية :** وهذه الجريمة اصبحت متفشية جداً وذلك بسبب تعدد الجهات التي لها سلطة متنفذة كالوزراء والمدراء بانتمائهم.

13. **إهدار المال العام (نهب وسلب) :** عن طريق لجان المشتريات في مؤسسات الدولة لوجود ثغرات واختراقات فاضحة بغياب الرقابة القانونية.

14. حالة الانفلات الأمني وغياب سلطة القانون في الدولة بعد ثورة 25 يناير وما رافق هذه الفترة من عمليات السلب والنهب لمؤسسات

الدولة ووزاراتها ومرافقها من عمليات حرق وتدمير للبنى التحتية للبلد وإتلاف جميع الوثائق والمستندات والمستمسكات والأضابير والسجلات والأوليات الخاصة بمعاملات الدولة وتعاملاتها والعقود والمقاولات والمناقصات وغيرها إضافة إلى فقدان الأختام والنماذج المستعملة في المعاملات والتي أدت بالتالي إلى ضياع وفقدان حقوق الدولة واستحقاقاتها تجاه الأفراد والقطاع الخاص و الشركات ومن ثم تزوير الوثائق والمستندات التي رتبت حقوق والتزامات ضد الدولة ومؤسساتها .

15. ليونة بعض الاجهزة الأمنية وغيرها من الأجهزة الرقابية ودوائر التفتيش وعدم تشكيل خطط بديلة للمواجهة.

16. عدم إعادة صياغة وتشكيل القوانين الصحيحة وقواعد اختيار من يتولى الوظيفة العامة .

17. قيام بعض الموظفين الفاسدين استغلال الحصانة القانونية التي يتمتعون بها أو الثقل السياسي أو الحزبي أو الاجتماعي أو الديني للكتل والجهات التي ينتمون اليها.

18. استغلال الظرف الأمني الصعب الذي تمر به مصر لتحقيق مصالح شخصية.

19. غياب الشفافية في المعاملات والتعاملات التجارية والمالية والإدارية وجميع التعاملات التي تتعلق باقتصاد البلد والتي تقوم باجراءها وزارات الدولة ومؤسساتها الأخرى وعدم خضوعها للرقابة الرسمية والشعبية ورقابة منظمات المجتمع المدني

20. تفشي ظاهرة الفوضى الإدارية وسوء التخطيط والتأرجح في تبني النظم الاقتصادية بين النظم الاشتراكية المركزية وبين النظم الرسمالية واقتصاد السوق الحر حيث أن الفساد الإداري يزدهر في ظل الفوضى الإدارية ويضمحل مع الاستقرار.

إن الفساد ظاهرة اجتماعية لا يمكن تفسيرها، بعيداً عن السياق الاجتماعي العام من ناحية ، ومدي تداخلها وتشابكها مع ظواهر اجتماعية متنوعة، من ناحية أخري ، كما أن الفساد بوصفه ظاهرةً اجتماعية، له من الخصوصية ما يميزه عن باقي الظواهر الاجتماعية الأخرى، فإذا كانت الظواهر الاجتماعية، أوغالبيتها علي الأقل، يمكن دراستها بطريقة كمية ، وإقامة الدليل الواقعي عليها ، إلا أن القضايا التي تدور حول الفساد، لا يمكن إقامة الدليل الفعلي أو الإحصائي عليها ، وعلي الرغم من وجود بعض الإحصائيات والتقارير التي تصدرها المحاكم في كافة المجتمعات عن الفساد ، فإن المواجهة العملية للتعامل مع هذه الإحصائيات لا يلقي الضوء بشكل واقعي حول ظاهرة الفساد(محمد عاطف غيث، 113،1989)، حيث إن العديد من القضايا المتعلقة بالفساد يتم تجاهلها بشكل متعمد خاصة إذا كانت تخص أحد كبار رجال السلطة ، فشبكة العلاقات والمصالح التي يرتبط بها الأفراد من ذوي الياقات البيضاء، تقف وراء عدم تسجيلها في إحصاءات الشرطة ، بل وعرقلة اتخاذ إجراءات ضدها في المحاكم (إدوين سذرلاند ودونالد كيرس ، 1968 ، 51 – 52) . فالفساد في النظم الاستبدادية يظل محجوبًا؛ لأنه فساد سلطة ، فالفساد في مثل هذه المجتمعات يصبح نمط حياة ، حيث إن المجتمع ككل أصبح فاسًدا ، والفساد ظاهرة انحرافية تنتهك قواعد ونظم الحياة في المجتمع وتثير ردود أفعال اجتماعية رافضة ورادعة ، فالفساد في بعده الاجتماعي يعني السعي لانتهاز الفرص

للحصول علي خدمة أو منفعة عن طريق التحايل علي القواعد والشروط (رمضان السنوسي، وعبد السلام الدويبي ، 2006 ، 22) .

ويعد الفساد مشكلة لمختلف المجتمعات وعلي مر التاريخ ، وإن اختلفت أبعاده من مجتمع لآخر ، ومن فترة زمنية لأخرى ، وإن تركز في فترات التغير السريعة والمتلاحقة لتزداد في البلدان النامية التي لا تستطيع أنظمتها أن تستوعبه وتبرزه ، ومن ثم يصعب التحكم فيه وتجاوزه مما يهدر قدرات تلك البلدان التي هي بطبيعتها نادرة (سهير عبد المنعم ، 2003 ، 1074) .

والفساد من تراث النظم الشمولية يترعرع في ظلها ، وينكشف ويتعري ويموت في النظم الديمقراطية المفتوحة ، وليس الفساد سرقة أموال فحسب ، ولكنه أسلوب في الحكم وفي الاستخلاف والتوريث والتعيين والترقية ، حيث إن مثل هذه الأمور تعتمد علي معيار المحسوبية والواسطة والقرابة ، وتجدر الإشارة إلى أن الإخفاق الديمقراطي يؤدي آلياً إلي انتعاش الفساد وازدهاره ، وليس الفساد مقصوراً علي ما يلحق المال العام من تخريب واتلاف وتبديد ، ولكنه يعمل في الوقت نفسه علي تدمير مصفوفة طويلة من القيم والمثاليات؛ قيم الانجاز والعمل والطموح والولاء للوطن وللمؤسسة وليس للشخص (محمد الجوهري ، د.ت ، 53) .

ويشير كولن ليز إلي أن من أسباب الفساد في المجتمعات النامية ضعف فكرة المصلحة القومية والعامة وتقديس المصالح الخاصة ، وتدني مستوي معيشة الموظف بما يتيح له الحصول علي مزايا كثيرة عن طريق الرشوة وتواضع العقاب ، فالفساد مرتبط باللامساواة ، وعدم مقاومة انتهاك القوانين ، وعدم تنفيذ القوانين ، خاصة أن رجال الشرطة أنفسهم غير معصومين من الفساد (محمد عبد اللّه أبو علي، 1974م ، 399 - 398) .

وهناك فساد عام ، وفساد خاص ، والفساد العام يمثل استقطاعاً مباشراً من مال عام، ويبدو في جرائم الاختلاس والاستيلاء . أما الفساد الخاص فهو يمثل استقطاعاً من مال خاص، ويبدو في جرائم الرشوة والاتجار بالنفوذ والتربح . وهناك فساد كبير وفساد صغير .

والفساد الكبير يقصد به فساد كبار المسئولين ، أما الفساد الصغير فيقصد به فساد صغار الموظفين ويطلق عليه الفساد الإداري (سهير عبد المنعم ، 2003 ، 1075) . وعلي الرغم من ذلك، فإنه كلما كان الفساد كبيراً انخفضت شدة العقاب عليه ، حيث إن القوانين تربط بين جسامة العقوبة وصفة الجاني ، فقضايا الفساد الكبرى تدور معظمها حول استغلال النفوذ الوظيفي أو الخاص ، لذا فإن مجرمي ذو الياقات البيضاء لا يصل إليهم القانون (سهير عبد المنعم ، 2003 ، 1102 – 1103) .

والفساد في النظام القانوني ناتج عن عدم وضوح مفاهيم العدالة والمساواة والسلوك الرسمي اللا شخصي ، بمعني أن الفساد ناتج عن صراع القيم ، فالفساد يقل في المجتمعات المتجانسة التي تتميز بالاتفاق والإجماع علي القيم المستقرة والمنتشرة ، فأفكار العدالة مرتبطة بالقيم والمصالح والمعتقدات (محمد عبد الله أبو علي ، 1974 ، 401 – 402) .

وكلما كانت التشريعات متخلفة ومجحفة أو منحازة لطبقة أو حزب ، كان ذلك دافعاً إلي ظهور الممارسات الفاسدة ، كما أن غياب المحاسبة والتسيب في إنفاذ القوانين عاملٌ حاسمٌ في ظهور الفساد واستشرائه (رمضان السنوسي وعبد السلام الدويبي ،2006 ، 59) .

هذا بالإضافة إلي طول إجراءات الدعاوي التي قد تصل إلى عدة سنوات ، وتراخي عمليات الرقابة والملاحقة الأمنية ، وعجز التشريع علي ملاحقة

الصور المستحدثة للفساد الكبرى ، كما أن القائمين علي تنفيذ القوانين لا يضربون المثل والقدوة في الاقتداء به ، بل قد يحققون الاستفادة القصوى من مغانم القانون ويفرون من مغارمه (سهير عبد المنعم ، 2003 ، 1109). وعلي أية حال فإنه حينما يكون القضاء جزءًا من النظام الفاسد ، يعمل الفاسدون والموسرون، وهم مطمئنون لحصانتهم وواثقون من أن دفعة مناسبة من النقود تعَالَج أية مشكلة قانونية تطرأ أمامهم ، في حين يؤدى القضاء المحترم والنظيف دوراً مهمّاً في مقاومة الحكومة الفاسدة والحفاظ علي حكم القانون (سوزان - روز أكرمان ، 2003 ، 207) .



التخطيط الاستراتيجى
ومواجهة الفساد



أكبر من مجرد توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع أهداف وغايات واضحة ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقق وتمد المؤسسة بمجموعة أساسية من الأولويات ويتميز التخطيط الاستراتيجى بالديناميكية والتغير المستمر والتفاعل مع البيئه الخارجية.

وفيما يلى عرض لتعريف التخطيط الاستراتيجى بوجه عام وبوجه خاص فى مجال التربية ومبررات الأخذ به ومزاياه ومتطلبات نجاحه وأهدافه وأهميته **وخصائصه وفوائده وأخيراً الإدارة الاستراتيجية.**

أولا : - تعريف التخطيط الاستراتيجى :

يعرف على أنه منهج نظامى يستشرق آفاق المستقبليات التربوية والتعليمية المحتملة والممكنة ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة وتصميم الاستراتيجيات البديلة واتخاذ القرارات بعقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة **هذا** التنفيذ **ويؤكد هذا التعريف على أن التخطيط الاستراتيجى عبارة عن : -**

- منهج ديناميكى وأسلوب علمى يجرى وفقا لمنطلق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية.
- التخطيط الاستراتيجى منهج يمتد بصره إلى المستقبل فى صوره المتعدده حيث يحدد فترة زمنية مقبلة يتم فيها تحقيق الأهداف
- يهتم التخطيط الاستراتيجى برصد الإمكانات التربوية والتعليمية المتاحة والممكن استخدامها فى تنقيذ الخطط التى يرسمها ويجمع ويحلل ويفسر كل البيانات والمعلومات حتى يمكن وضع بدائل أو خيارات واضحة
- التخطيط الاستراتيجى منهج ديمقراطى يتمثل فى دعوته لكل الأعضاء المؤسسة للمشاركة فى عملية التخطيط بكافة مراحله.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي في مجال التربية "بأنه ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى وعوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى والعوامل المؤسسية وبين عناصر البيئة خارج المؤسسة بما يسهم في إمكانية اكتشاف واستطلاع الفرص والإمكانات الجديدة المختلفة والمتاحة لمستقبل المؤسسة".

ولقد تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي، فمنهم من يعرفه على أنه :

ذلك النوع من التخطيط المستقبلي الذي يراعي ما يحيط بالمؤسسة من قوى و عوامل خارجية باعتبار أنها قد تكون أكثر تأثيراً في قوتها من القوى و العوامل المؤسسة و بين عناصر البيئة خارج المؤسسة و بما يسهم في إمكانية اكتشاف و استطلاع الفرص و الإمكانيات الجديدة المختلفة و المتاحة لمستقبل المؤسسة.

ومنهم من يعتبر التخطيط الاستراتيجي :

1 -كعملية إدارية تهدف إلى التغيير و تحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية و الفاعلية، والبعض يعتبره فلسفة تحدد طريقة و منهاج لحل المشكلات الإدارية.

2 -هناك من نظر إلى التخطيط الاستراتيجي على أنه: عملية تخطيط منطقية تمتاز بتأثيرها السيكولوجية الفعالة في التأثير على الأفراد داخل تنظيم معين من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية العقلانية التي تستهدف الارتقاء بالمنظمات.

3 - منهج فكري للارتقاء بعمل المؤسسات التعليمية، قدرته على دفع تلك المؤسسات، ومعاودة التركيز في وسائل لتحقيق أهدافها ومواجهة المشكلات التي تواجهها، من خلال تجزيء أهداف المؤسسة، ووضع خطوات التنفيذ و التقييم للنتائج،

4 -وهوعملية عقلنه في التوجيهات يأخذ كل شيء في البيئة الداخلية **والخارجية. وللتخطيط الاستراتيجي عدد من الخصائص**

حيث يختص بأنه نظام مفتوح على التفاعل و التغيير، فهو يركز على الإبداع و الابتكار، وهو شامل و يستجيب للمتغيرات ويركز على النتائج، ومن أهم مصطلحا ته الكفاءة و الفعالية

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والانتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة ؛ لما لها من آثار إيجابية على النتائج التربوية المرجوة **فالتخطيط الاستراتيجي** :

هو شكل من أشكال التخطيط تتصور بها المنظمة مستقبلها وتتخذ في سبيل ذلك بعض الإجراءات و العمليات الضرورية لبلوغ ذلك في المستقبل، وتتضمن الرؤية المستقبلية الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن التأثير عليها و تغييرها بما هي عليه في الوقت الراهن.

أولا : مرحلة صياغة الاستراتيجية .

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المنظمة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كلٍ من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة **تتمثل في :**

1. تحديد رسالة المنظمة
2. تحديد الأهداف الاستراتيجية

3. السياسات

4. الخطط الاستراتيجية

5. تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية

6. تحديد البدائل الاستراتيجية

7. تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية

وفيما يلي توضيح هذه الأنشطة

1 - تحديد رسالة المنظمة :

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المنظمة والذي يعبر عن الدور المتوقع من المنظمة في مجتمعها. وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية حيث إنها توفر للمنظمة أساس جيد للتحفيز وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم في بناء لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المنظمة، وتضع أساس جيد لبلورة أهداف محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد، ولتحقيق هذه المزايا من الرسالة لابد أن تتوفر بها الخصائص الأساسية التالية :

- أن تعبر عن فلسفة المنظمة وما ترغب أن تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة واقعية

- أن تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

- قدرتها على خلق حالة من التكامل بين أجزاء المنظمة ومكوناتها

2 -تحديد الأهداف الاستراتيجية

تمثل هذه الأهداف النتائج التي تصبو المنظمة إلى تحقيقها في المستقبل، ومن الأمثلة عليها : وصول خدمات المنظمة إلى جميع مناطق الدولة، تطوير العاملين، زيادة الإنتاجية إلى مستوى معين. ويفضل أن تكون هذه الأهداف محددة ويمكن قياسها وتحقيقها أي تتسم بالواقعية والانسجام مع الأهداف الأخرى للمنظمة كالأهداف قصيرة الأجل. ولكن في القطاع الحكومي وضع الأهداف الاستراتيجية يعتبر عملية صعبة ؛ حيث إنها تحتاج إلى نظرة مشتركة أو اتفاق لما سوف تكون عليه المنظمة مستقبلاً.

3 - السياسات :

وهي " مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف ". ومن المهم أن ننظر إلى السياسات من خلال ثلاث مستويات أساسية **وهي :**

المنظمة، وظائفها، وعملياتها. أي أن السياسات قد تكون على ثلاثة أنواع : النوع الأول يمثل السياسات على مستوى المنظمة وتتضمن السياسات التي تعكس رسالة المنظمة كما أنها تستخدم كمرشد لتقييم استراتيجيات المنظمة، أما النوع الثاني فهو يشمل السياسات الوظيفية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال داخل إدارات المنظمة وتتصف بأنها على درجة عالية من التفصيل والتحديد، أما النوع الأخير فهو يمثل السياسات التشغيلية التي تهتم بالقرارات التي تتعلق بالعمليات اليومية للمنظمة.

4 - الخطط الاستراتيجية : -

وتعرف بأنها " الخطة الشاملة التي تحدد كيفية إنجاز أهداف المنظمة ورسالتها " وتصنف حسب البعد الزمني المرتبط بها فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة متوسطة المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى فلا بد أن يتم التخطيط على أساس الأهداف الاستراتيجية وليس العكس، فالتخطيط يحدد الكيفية التي تؤدي بالوسائل لبلوغ الهدف.

5 - تحليل وتقييم البيئة الخارجية والداخلية :

أولا : البيئة الخارجية .

تتألف البيئة الخارجية لأية منظمة من أعداد غير محدودة من المتغيرات الكامنة خارج نطاق المنظمة والتي تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمه أو عرقلته وسنستعرض أربعة متغيرات أساسية تكوّن في مجموعها المحاور الأساسية للبيئة الخارجية، وما يهمنا هو آثار هذه المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية وهي: المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية. وتأثير هذه المتغيرات يختلف باختلاف طبيعة وأنواع المنظمات القائمة في البيئة وفيما يلي توضيح موجز لهذه المتغيرات :

أ - **المتغيرات الاقتصادية :** تشتمل على الإطار الاقتصادي العام للدولة، بما في ذلك نوع التنظيم الاقتصادي والملكية الخاصة والعامة، بالإضافة إلى السياسات المالية.

ب - **المتغيرات السياسية :** وتوضح درجة الاستقرار السياسي ومدى تدخل الحكومات في ميادين الأعمال وتأثيرها على أداء المنظمات.

جـ - **المتغيرات الاجتماعية :** وتتكون من التقاليد، والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة، دور المرأة في المجتمع، وارتفاع مستوى التعليم .

د - **المتغيرات التكنولوجية :** وتشمل كلٍ من التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في التقنية، كزيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية .

ونظراً لتأثير هذه المتغيرات على أداء المنظمة، فلابد أن يقوم المسئولون عن الإدارة الاستراتيجية بجمع البيانات المتكاملة عن المتغيرات في البيئة الخارجية بصفة مستمرة، من حيث نوعها وتحديد أسلوب جمعها وكيفية الحصول عليها (من مصادر داخلية أم خارجية) ومن ثم تنظيمها وتحليلها ؛ لاكتشاف الفرص المتاحة أمام المنظمة، والتهديدات التي تواجهها، ويقصد بالفرص تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في فترة زمنية محددة والتي تعمل المنظمة على استغلالها للقيام بأعمالها وتحقيق أهدافها، أما التهديدات فتمثل الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة.

ثانيا : البيئة الداخلية :

الهدف الرئيس لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المنظمة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية بالإضافة إلى تشخيص

العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانات المنظمة .

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور :

أ - **الهيكل التنظيمي :** حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناءً على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية وعندما يكون هنالك عدم توافق بينهما، فإن الهيكل التنظيمي لابد أن يُغير ليكون أكثر توافقاً مع الاستراتيجية فأي تغيير فيها يؤدي إلى تغيير مماثل في الهيكل.

ب -**الثقافة التنظيمية :** وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة. فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلابد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.

جـ - **الموارد المتاحة :** إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد

المتاحة تمثل المزيج من الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.

فنجد أن البنية التحتية للإدارة الاستراتيجية تعتمد على التحديد الدقيق للعوامل الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية، فهي تشكل المدخلات الأساسية للإدارة الاستراتيجية والتي تستمد من نقطة توازن استراتيجي بين قدرة المنظمة على اقتناص الفرص وتحييد المخاطر في بيئتها الخارجية وبين عوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

6 - تحديد البدائل الاستراتيجية :

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة.

7 - تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية :

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد، والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل : العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي. وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل

ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي.

ثانيا : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة، وتعتبر مرحلة التنفيذ **من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط** والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب. ومن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها و إلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة، ولإنجاز ذلك لابد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية، وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية. **وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات :**

1 - تحديد الأهداف السنوية :

يتم تحديدها بطريقة لا مركزية، إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل مدير من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المنظمة. وبناءً على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث إنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية .

2 - **وضع البرامج الزمنية :**

تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتهاء فيه من هذه الأنشطة، والمسئولون عن تنفيذها.

3 - **تخصيص الموارد اللازمة :**

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد ؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة.

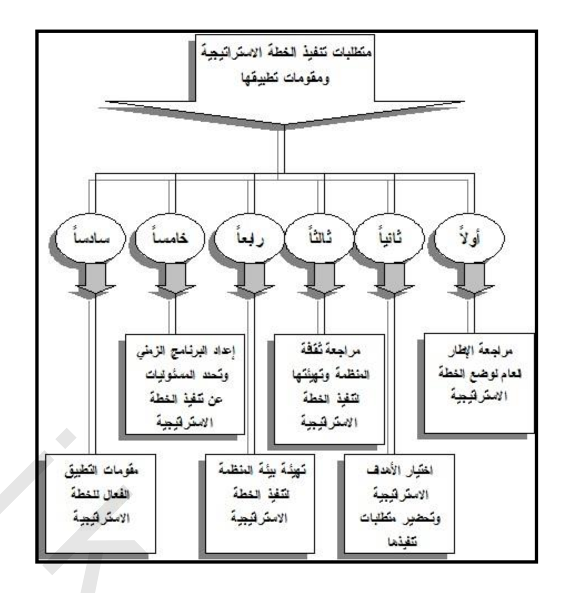
4 - **تحديد الإجراءات التنفيذية :**

حيث تمثل الإجراءات " نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية :

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد، تدريب، توفير الموارد البشرية، تعديل الهيكل الحالي...).
- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.
- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.

ثـالثـا :مرحلة تقويم الاستراتيجية .



في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع **الخطوات التالية :**

1 - وضع معايير للأداء :

أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

2 - مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة :

حيث يتولى المديرون مسئولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة رقم (1)، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت

مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

3 - اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة رقم (2) ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

فنجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناءً عليها ؛ لذا لابد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتُمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها.



الرقابة الاستراتيجية في مواجهة الفساد

مفهومها وأهميتها :

يمكن تعريف الرقابة بأنها عملية منتظمة systematic process يتأكد من خلالها المدراء من مدى تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف وباستخدام طرق فعالة وذات كفاءة عالية effective and efficient manner. ويصف Robert J. Mockler الأجزاء الضرورية في العملية الرقابية control process فيقول أن الرقابة الإدارية هي عبارة عن جهد منظم systematic effort لتحديد مقاييس للأداء لتحقيق الأهداف المخططة.

ويمكن القول أن كلمة الرقابة قد ترعرعت جذورها مع العالم Frederick W. Taylor عند تبنيه لفكرة الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين حيث كانت مهملة لم تكن مفهومة .

ويعرفها البعض بأنها تلك العملية التي تحاول التأكيد على أن النشاطات الفعلية تتلاءم مع النشاطات المرغوب فيها أو الأهداف التي سبق تحديدها. فالرقابة تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها كما تزود المدير بتغذية راجعة تساعده في تحديد الأهداف المستقبلية ووضع المعايير أو المقاييس اللازمة .

ويمكننا القول أن الرقابة هي عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً ، وبهذا التعريف يمكن استنتاج الآتي :

1 - لا بد من وجود هدف مخطط له .

2 - أن يكون هناك أداءً مخططاً له .

3 - أن هناك أداء سيتحقق عند التنفيذ .

4 - سيتم تقييم الأدائين .

5 - سيتم كشف الانحرافات .

6 - سيتم تصحيح الانحراف بالسرعة المناسبة .

7 - التأكد من أن الهدف قد تحقق .

* **دور الرقابة :** Role of control

تعتبر الرقابة الوظيفة الرئيسية الرابعة للإدارة ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف والخطط الاقتصادية بالإضافة إلى وظائف الإدارة الأخرى وتعتبر التخطيط والرقابة وظيفتين متلازمتين تعتمد كل منهما على الأخرى ولذلك فإن الرقابة تلعب دوراً مهماً في مساعدة المدراء من خلال خمسة تحديات وهي :

1) **التغلب على المشكلات والمصاعب في حالات عدم التأكد :** Coping with Uncertainty:

إن الأشياء قد لا تتماشى عادة مع الخطط الموضوعية أو أهداف المؤسسة التي سيتم تنفيذها وتحقيقها مستقبلاً لأن هناك الكثير من العوامل البيئية التي قد تحدث تغييرات مستمرة، ومن هنا نشأت كلمة غموض أو حالات عدم التأكد مثل حالة الطلب على المنتج التكنولوجي، مدى وفرة المادة الخام ، ولذلك ومن خلال تطور نظام رقابي فعال قد يمكن الإدارة من متابعة أنشطتها وتمنحها السرعة في كشف وتصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف .

2) **كشف الأشياء غير المنتظمة :** Detecting Irregularities

فأهمية الرقابة تتمثل في كشف الأشياء غير المنتظمة أو التي تتصف بالشذوذ والغير مرغوب فيها في المنشأة مثل عيوب المنتجات ، ارتفاع التكاليف، ارتفاع معدل دوران العمل، وبذلك فإن الكشف المبكر للأشياء

الغير عادية في الغالب قد يوفر للمنشأة الوقت والمال والجهد ويحد من المشكلات أو المصاعب الصغيرة والتي قد تصبح أكثر تعقيداً لاحقاً.

3) **تحديد الفرص** . Identifying opportunities

وتتمثل أهمية الرقابة في التركيز أو الإشارة إلى المواقف أو العمليات التي تؤدى بصورة جيدة وغير متوقعة والتي من شأنها أن تنبه وتوجه الإدارة إلى فرص مستقبلية محتملة ، فشركة الاتصالات الفلسطينية على سبيل المثال كانت تعلم جيداً ومن خلال التقارير حجم الطلب الكبير على الهاتف الخلوي ساعدها في وضع استراتيجيات تجارية وتسويقية ناجحة لكل فروعها بل تعدته لتحدد طبيعة الأجهزة المرغوب شراءها ومكان شراءها وحتى كيفية عرضه وكيفية إقناع العميل بحيازته.

4) **إدارة المواقف الصعبة** : Handling complex situations

قد ينمو ويتسع حجم المنشأة أو ترتبط بمشاريع عمليات كبيرة ومعقدة وبالتالي لا بد من استخدام العملية الرقابية لتعزيز عملية التنسيق coordination ، كذلك فإن العمل في ظل القواعد الدولية غالباً ما يؤدي إلى زيادة درجة التعقيد أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة مما يدعو إلى ضرورة وجود نظام رقابي جيد .

5) **لا مركزية السلطة** . Decentralization Authority

إن وجود نظام رقابي جيد يعزز ويشجع المدراء على اتخاذ قرارات بتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا وهذا يعني أن الرقابة تساعد الإدارة في تجاوز المحددات والقدرات الإنسانية ، كما أنها تساعد في عملية التنظيم من خلال الحصول على المصادر المادية والبشرية وتوجيهها نحو تحقيق الهدف .

وأخيراً تتمثل أهمية الرقابة إلى حد كبير في أغراضها وأهدافها من خلال عملية التقييم والمتابعة وتصحيح الأداء فالأنظمة الرقابية تزود الشركة بقوة التوجيه والتكامل والتحفيز وبذلك نستطيع القول أن الشركات التي تتمتع بإدارة جيدة هي تلك الشركات التي تمتلك أنظمة رقابية فعالة والتي من شأنها أن تعزز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها .

* **مستويات الرقابة :** Levels of Control

إن مسئولية وظيفة التخطيط تختلف باختلاف المستويات الإدارية ولذلك فإن مسئولية وظيفة الرقابة تختلف باختلاف المستوى وبالتالي فإن هناك ثلاث مستويات رقابية تعمل على زيادة احتمالات تحقيق الخطط والسياسات والأهداف المحددة وهي: -

أولاً : الرقابة الاستراتيجية : Strategic Control

وهذا النوع من الرقابة يتضمن مراقبة ومتابعة العوامل البيئية الأكثر تعقيداً والتي يمكنها التأثير وبصورة كبيرة على مدى تطبيق الخطط الاستراتيجية، كما ويتضمن تقييم جوهر أو فحوى الإجراءات التنظيمية الاستراتيجية المتخذة والتأكيد على تنفيذ الخطط الاستراتيجية كما خطط لها ، وتساهم الرقابة الاستراتيجية في وضع خطط رقابية تكتيكية وتشغيلية، والجدير ذكره أن الرقابة الاستراتيجية تتم وبصورة أساسية من خلال مدراء الإدارة العليا Top-Level Managers الذين يتمتعون بالخبرة وبالنظرة الشمولية لكل أنشطة وأقسام المنشأة المختلفة .

ثانياً : الرقابة التكتيكية : Managerial Control/ Tacticah Control

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تقوم بها الإدارة الوسطى Middle Management والتي تركز على تقييم عملية التنفيذ للخطط التكتيكية ، متابعة النتائج الدورية المرافقة لعملية التنفيذ ، متابعة مدى التقدم ومدى

تحقيق الأقسام(4) لأهدافها وبرامجها وموازنتها و متابعة التقارير الأسبوعية والشهرية للخطط ، ويمكننا القول أن الرقابة التكتيكية يمكنها المشاركة مع الرقابة الاستراتيجية من خلال تقديم المعلومات المتعلقة بالقضايا الاستراتيجية .

ثالثاً : الرقابة التشغيلية : Operational Control

وهذا النوع من الرقابة يقوم به مديري المستويات الإدارية الدنيا Low-Level Mangers من خلال الإشراف على تنفيذ الخطط التشغيلية ، متابعة النتائج اليومية للأنشطة، اتخاذ الإجراءات الصحيحة عند الطلب، إعداد الجداول، الموازنات ، القواعد ، ومخرجات محددة عادة ما تكون مخصصة للأفراد .

والرقابة التشغيلية تقدم تغذية راجعة عما يجري في المنشأة وعلى المدى القريب وللتعرف أيضاً على مدى تحقيق كل من الأهداف القصيرة والطويلة الأجل .



مراحل عملية الرقابة

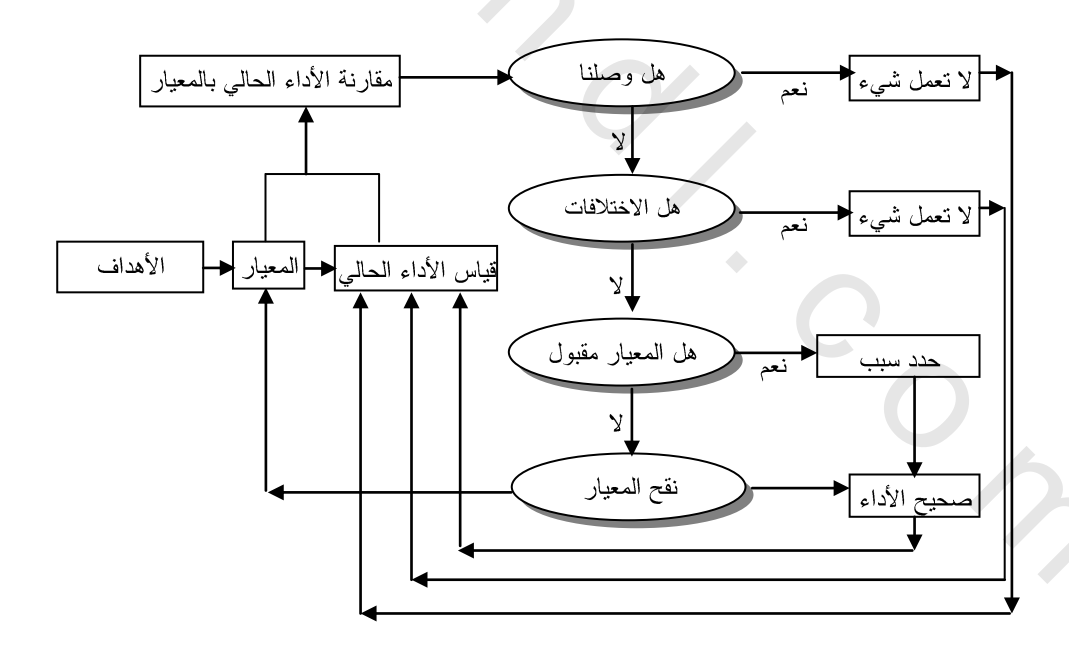
* **عملية الرقابة :** The Control Process

تختلف الأنظمة الرقابية نظراً لاختلاف الأهداف والأغراض والمواقف ولذلك لا يوجد نظام رقابي أمثل يمكن استخدامه في جميع المجالات ولكن يمكن القول أن مثل هذه الأنظمة تتبع وبشكل عام مجموعة من الخطوات الأساسية .

* **خطوات العملية الرقابية :** Steps In the Control Process

إن العملية الأساسية المستخدمة في الرقابة تظهر في الشكل التالي وتتكون هذه العملية من مجموعة خطوات .

عملية الرقابة



1. **وضع المعايير الرقابية :** Establish Standards

وتعتبر الخطوة الأولى في العملية الرقابية والتي تم تحديدها مسبقاً في عملية التخطيط ، والمعايير هنا توضح مجموعة المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء بالإضافة إلى تقييم سلوك الفرد المرافق لهذا الأداء وعلى سبيل المثال فإن المعايير قد تستند إلى جودة المنتج أو إلى الفعالية التي تم من خلالها تقديم الخدمات ، والمعايير قد تعكس طبيعة الأنشطة المحددة والضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة مثل القدوم إلى العمل في الوقت المحدد ، اتباع قوانين الأمن والسلامة في العمل ، وقد تكون عبارة عن مجموعة من الإرشادات الأخلاقية التي تحكم طبيعة الاستثمار التي تنوي الإدارة القيام بها وعلى وجه العموم فإن المعايير تخدم ثلاث أغراض رئيسية متعلقة بسلوك وتصرفات الموظفين وهي :

1 - تساعد الموظفين على فهم وإدراك ما تتوقعه الإدارة منهم وتوضح لهم الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم أعمالهم مما يدفعهم إلى القيام بأعمالهم بفعالية وكفاءة .

2 - تعتبر قاعدة البحث والتحري والكشف عن الصعوبات والمعوقات الوظيفية المتعلقة ببعض القيود الشخصية للموظف مثل نقص القدرات ، التدريب ، الخبرة أو أية قيود من شأنها أن تحد من تأدية العامل لعمله على أفضل وجه وبالتالي فإن تحديد المعوقات الوظيفية أو ما يسمى بالعجز الوظيفي قد يعزز دور الإدارة في كشف الانحرافات وتصحيحها قبل أن تصبح هذه الأخطاء أكثر خطورة ويتعذر على الإدارة معالجتها .

3 - تساعد على التخفيف من حدة التأثيرات الناتجة عن التعارض في الأهداف بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى زيادة معدل الحوادث ، زيادة

معدل السرقات ، زيادة معدل الفاقد من المادة الخام ، زيادة عطل الآلات والمعدات .

*** النقاط الاستراتيجية للرقابة :**

إن التفاوت الكبير في وظائف المنشأة والإدارات والتنوع في المنتجات والخدمات المراد قياسها والعدد الكبير من السياسات والخطط يجعل من الصعوبة بمكان إيجاد قواعد محددة يمكن الاسترشاد بها عند اختيار النقاط الاستراتيجية للرقابة ولذلك تعتبر القدرة على اختيار النقاط الاستراتيجية أحد فنون الإدارة نظراً لأن الرقابة السليمة تتوقف على هذه النقاط وعلى المدير أن يسال نفسه الأسئلة التالية :

- ما هي أفضل النقاط التي تعكس أهداف إدارتي ؟
- ما هي أفضل المعايير التي توضح لي متي لا يتم تحقيق الأهداف ؟
- ما هي المعايير التي تقيس أي انحراف؟
- ما هو المعيار الأقل تكلفة ؟
- أي المعايير التي تكون معلوماتها متاحة ومتوفرة بطريقة اقتصادية؟

*** أنواع المعايير الرقابية :**

المعايير هي عبارة عن ترجمة للخطط و الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج الخاصة بكل منشأة وهذا يعني أن كل برنامج وكل هدف وكل سياسة وكل إجراء قد تصبح كلها معايير تستخدم لقياس الأداء الفعلي أو المتوقع .

ويمكن تقسيم المعايير في الحياة العملية للأنواع التالية :

* **المعايير المادية "الطبيعية" :**

وهي تلك المعايير التي تتعامل مع مقاييس نقدية (مالية) وتعكس الأداء الكمي مثل ساعات العمل البشري والوحدات المسجلة لكل ساعة عمل للآلة وعدد أمتار السلك لكل طن من الحديد وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات مثل شدة التحمل وثبات اللون وقوة المقاومة والمتانة.

1 - **معايير التكلفة :**

وتتعامل مع المقاييس النقدية أو المالية والتي غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات ومن أمثلتها مقدار تكلفة العامل تكلفة ساعة العمل تكلفة المولد تكلفة المبيعات لكل دولار .

2 - **معايير رأس المال :**

وهي نوع من أنواع معايير التكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية ولذلك فهي مرتبطة بالميزانية العمومية ومن أمثلتها معدل العائد على الاستثمار معدل دوران رأس المال نسبة الإقراض لحق الملكية .

3 - **معايير الإيرادات :**

وترتبط هذه المعايير عادة بالقيم النقدية ومن أمثلتها الإيراد عن كل راكب، المسافة كيلو متر في منشأة لنقل ركاب، والقيمة بالدولار لكل طن حديد مباع، ومتوسط المبيعات لكل عميل ... إلخ .

* **معايير غير ملموسة :**

وهي تلك المعايير التي يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أو كمية سواء كانت مادية أو نقدية ومن أمثلتها معايير تحديد كفاءة المدير ،مدي نجاح برنامج العلاقات العامة ، الأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ، معايير

قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل رغم التقدم الكبير في علم النفس وعلم الاجتماع ونجاحهم في تقديم الأساليب التي جعلت من الممكن الإلمام بالميول والدوافع الإنسانية وعلى كل حال فإن استخدام المعايير غير الملموسة آخذ في التناقص وذلك من خلال تحويل الأهداف النوعية إلى أهداف كمية .

2. **قياس الأداء :** Measure Performance

وتعتمد عملية قياس الأداء على مدى صدق وصحة المعايير الموضوعة ومدى قابليتها لقياس النشاط المنوي فحصه والمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي والمطلوب هنا هو قياس درجة الكفاءة في إنجاز الأعمال باستخدام معايير متنوعة تتناسب مع الشيء المراد قياسه .

3. **مقارنة الأداء بالمعايير:**

Compare Performance To Standards

وتتمثل هذه الخطوة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة حيث تعتمد هذه الخطوة وبدرجة كبيرة على طبيعة المعلومات التي تم تجميعها من قبل المدير والتي تمكنه من تقييم الأداء وحساب الانحرافات والكشف عن نقاط القوة والضعف ، ومن خلال هذا التقييم يتمكن المدير من تقدير ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المسموح بها أم أنها تحتاج إلى بعض التصحيح ؟ ففي حالة خروج الأداء عن المعيار مع بقاءه داخل الحدود المسموح بها فهذا يستوجب أيضاً تدخل المدير لأن هذا يعني أن هناك نقطة ضعف قد لا ترقى لمستوى الانحراف ولكنها تعتبر ظاهرة تحتاج إلى دراسة وتتطلب من المدير تجهيز تقارير خاصة بهذه الحالة ، أما الانحراف فإنه يعني التدخل

السريع لتصحيحه وتلعب الإدارة بالاستثناء Management By Exemption في هذه الخطوة مجالاً كبيراً حيث تختصر الخطوات الرقابية للمدير .

المقصود بالإدارة بالاستثناء هي مبدأ رقابي يوجب تدخل المدير في حالات للحصول على بيانات رقابية تفيد وتؤكد وجود انحرافات جوهرية عن المعيار. أي من الممكن للمدير وتسهيلاً للرقابة أن يتجاوز عن بعض الأخطاء والانحرافات التي لا تؤثر على الأهداف على أن يركز فقط على الأخطاء الاستثنائية .

* **تتضمن مرحلة مقارنة الأداء بالمعايير الأنشطة التالية :**

1. قياس النتائج الفعلية للأداء بناء على ما يتم فعلاً أو حتى توقع هذه النتائج بناء على المعايير الموضوعة ،بفرض تحديد الانحرافات.
2. توصيل المعلومات والبيانات إلي الشخص المسئول عن معرفة الانحرافات ومعالجتها بالكيفية والوقت المناسبين .

و تتنوع طرق قياس الأداء حسب تعدد أوجه النشاط من منشأة لأخرى ، وتتطلب عملية القياس والتقييم مراعاة العوامل التالية:

أ. **ضرورة توفر الدقة والبراعة في القياس :**

فالقياس يتطلب التوقف بدقة على نتائج التنفيذ للتمكن بعدئذ من مقارنتها بالمعايير الموضوعة مقدماً ويستلزم ذلك دقة وبراعة في القياس وبالذات في النواحي غير الملموسة .

وتتوقف درجة الدقة في القياس على طبيعة العمل نفسه بل وعلي براعة المدير في تحديد نوعية البيانات والمعلومات التي يحتاجها وفي كيفية استخدام تلك البيانات والمعلومات .

ب. قياس النتائج كمية وكيفية :

من الضرورة بمكان أن تهتم الإدارة بقياس النتائج الكمية كرقم المبيعات وبالنتائج الكيفية كقدرة مدير المنشأة في الحفاظ على العملاء الحاليين أو استجلاب عملاء جدد.

ت. استخدام حالات معينة في الرقابة (using case study in control):

ومثال ذلك متابعة رضاء العاملين من خلال مقاييس متعددة فيها: معدل دوران العاملين ونسبة الغياب والبطء في الأداء وحالات عدم الرضي التي تظهر على بعض العاملين وعدد ونوعية مقترحات العاملين .فقياس هذه الحالات يمكن أن يعكس مدى رضي العاملين عن التنظيم وبالتالي يتم توفير معلومات للإدارة عن اتجاهات العاملين تفيد في التخطيط والتنظيم والرقابة ،فمتابعة الحالات الخاصة من قبل الرقابة يمكن من معرفة أسباب أي انحراف أو تكدر أو عدم الرضا .

ويجب أن تهتم الرقابة هنا بالأعراض والظواهر التي تظهر أثناء سير العملية التنفيذية لأنها تعني أن أمراً غير عادياً يحدث ويؤدي إلي نتائج خطيرة ،ويؤكد هذا أهمية استخدام أسلوب الرقابة المستمرة التي لا تنتظر تحقيق الأداء بل تساير التنفيذ وتتوقع اتجاهاته .

وعند استخدام الأعراض كمقاييس رقابية يجب مراعاة العوامل والظروف الخارجية المسببة لتلك الأعراض .

ث. استخدام التنبؤ في الرقابة (using of forecasting in control) :

يستخدم أسلوب التنبؤ أو التوقع في حالة اتباع أسلوب الرقابة المستمرة الموجهة بغرض اتخاذ قرار تصحيحي واتباع هذا الأسلوب يستخدم كمؤشر لحدوث انحرافات أكثر منه لقياس النتائج الكلية فاستخدام التنبؤ في قياس النتائج يفيد بدراسة احتياجات المستهلكين وكذلك للتنبؤ بالزيادة أو

الانخفاض المتوقع في المبيعات من خلال اعتبارات الكمية والجودة والوقت والتكلفة .

ج. **استخدام العينات في القياس** (using samples in measurement) **:**

ويحدث ذلك عندما يصعب تقييم كل النتائج الفعلية فيستخدم نظام العينات للتغلب على هذه المشكلة فالرقابة على جودة الأغذية مثلاً تتم عن طريق فحص عينات من الإنتاج وهكذا الشأن في فحص عينات من الأدوية للحكم على جودة الإنتاج من هذا الصنف .

ح. **طرق الحصول على معلومات عن النتائج الفعلية**

(ways of obtaining information's on actual results)

يحتاج الأمر في مرحلة التقييم إلي الحصول على معلومات وبيانات دقيقة من شأنها أن تعكس النتائج الفعلية ، و أهم هذه الطرق :

الملاحظة الشخصية والحوار والاجتماعات والتقارير الرقابية ويأتي إلى جانب ذلك من حيث الأهمية عامل السرعة في وصول التقارير الرقابية إلي المسئول عن اتخاذ القرارات التصحيحية .

4. **تصحيح الانحرافات :** Take Corrective Action

يتمثل الهدف الأساس لعملية الرقابة بتصحيح الأخطاء والانحرافات فمجرد الكشف عن الأخطاء والانحرافات لا يعني شيئاً للمؤسسة ولا يفيدها إلا إذا اقترن بخطوات تصحيحية تعيد العمل إلى مساره الصحيح وفقاً لما كان مخططاً له والتصحيح يعني العمل على إزالة الأسباب والعوامل التي نتج الانحراف بتأثيرها . وتعتبر الانحرافات السلبية ومعالجتها الموجبة هي الخطوة الأساسية للعملية الرقابية . أما بالنسبة للانحرافات فينبغي على المدير معالجتها بعد التعرف على أسبابها وفي بعض الحالات قد تكون الانحرافات الموجبة كبيرة ومتكررة وهذا يشير إلى أن المعيار الرقابي والذي سبق وصفه

أقل مما كان يجب أن يكون عليه حاله وحينئذٍ يتم التصحيح بتعديل المعيار الرقابي ومن هنا يمكن القول أن تصحيح الانحراف أو تعديله عادة ما يتخذ ثلاث أشكال :

1 - **البقاء على الوضع الحالي** .

2 - **اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة** .

3 - **تغيير المعايير** .

إن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الإنتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعة بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية وإغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة وبالتالي فإن الإجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية :

1. **تعديل ظروف العمل :**

كلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل، ولهذا يجب العمل ما أمكن علي تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

2. **تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم :**

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعاً لقدرته الجسمية والفعلية وتناسباً مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها .

3. **تعديل الخطط عند الحاجة :**

وهنا يمكن القول أن الخطط ليست قانون يحذر تعديلها فهي نتيجة الاجتهادات الشخصية وتفسير العوامل البيئية وافتراض استمراريتها في المستقبل فهي عرضة للأخطاء وعلى المسئول مراقبتها من الحين للآخر.

4. **تحسين وسائل الحفز :**

إن وضع الخطط الجيدة أو إدخال تعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو التوجيه والإرشاد لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة بل يجب أن تقوم الإدارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الإنساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف .

5. **البحث عن الأسباب وليس الظواهر :**

يجب على المسئول أن يفرق بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ أي إجراء تصحيحي من خلال معالجة أسباب المرض الجذرية وليس العرضية .

*** دور المعلومات في العملية الرقابية :**

إن أهمية المعلومات في الرقابة تنبع من أن نظم الرقابة لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات وتعتمد على صحتها في عملية تصحيح الأخطاء ويمكن تقسيم المعلومات التي تعنى بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من حيث :

1. **الوقت المناسب لوصول المعلومات :** أي هل جاءت المعلومات في حينها لأنها قد تصبح لا فائدة لها ولا يعول عليها إذا لم تصل في الوقت المناسب .
2. **الثقة بالمعلومات :** وتعود الثقة suitable time reliability إلى صحة المعلومات وخلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية .
3. **صحة المعلومات :** فقد تكون المعلومات موثوق بها لأنها تخلو من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة فالصحة validity تأتي من صدقها في الكشف والإفصاح عن الشيء المراد بدقة وموضوعية ودافعية حيث إننا لا نقر أن استخدام مجمل المبيعات كمؤشر لربحية المشروع .
4. **إرسال المعلومات إلى الجهات المختصة :** تسلم المعلومات إلى الجهات المختصة أو المعنية بالأمر وصاحبة السلطة والمسئولية والقادرة على اتخاذ القرار .

الفصل الثاني

الحوكمة ودورها في مواجهة الفساد

لقد تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية حوكمة الشركات بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب . إذ برزت هذه الأهمية بعد ألازمة المالية الآسيوية 1997 – 1998 ، والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات ، مثل شركة انرون Enron للطاقة وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها ، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة ، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة 2004 ولحوكمة الشركات المملوكة للدولة في سنة 2005 .

فعلى الصعيد الاقتصادي أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات ، وهو الأمر الذي أكده Winkler بشدة ، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية ، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء ، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة ، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه السواق ، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها ، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فترى إن الحوكمة أحد عوامل تحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي ، بالإضافة إلى

تعزيز ثقة المستثمرين . وأن وجود نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام ، يساعد في توفير درجة من الثقة ضرورية لكي يعمل الاقتصاد بشكل جيد . ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة ، وأن الشركات تشجع على استعمال الموارد بكفاية أكثر ، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي.

ويذهب رئيس البنك الدولي Wolfensohn ابعد من ذلك في تقييمه لأهمية حوكمة الشركات ، إذ أنه يقول " إن حوكمة الشركات مهمة الآن في عالم الاقتصاد كأهمية حكم البلدان (15) .

وفي الجانب المحاسبي والرقابي تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي:

1. محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى .
2. تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها .
3. تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن ، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة .
4. تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج .
5. تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
6. ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

أما على الصعيد الاجتماعي فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني (UTS) إنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية . ويشجع إطار حوكمة الشركات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها ، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام (17) . وفي ذات الاتجاه يؤكد .Hitt et al إن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب ، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية ، والإشباع للحاجات الأخرى ، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.

الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة. ويتمثل الفساد المالي والاداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع، والتي سبق وأن أشار إليها الباحث آنفا، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء، وبالتالي تآكل رأس المال . وبدلاً من أن تكون هذه الشركات أحد محركات الاقتصاد وعامل من عوامل النمو، تصبح عبئا على الاقتصاد الوطني يتحمله المجتمع بأسره . تؤدي حوكمة الشركات دورا مهما في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري، وذلك من خلال مجموعة من الآليات صنفها كل من Hess و Impavido إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية . سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي:

الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي :

أ – مجلس الإدارة

يذكر كل من Singh و Harianto إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.

ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيداً عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك. وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) على ضرورة أن تقاد كل شركة من الشركات المملوكة للدولة بمجلس إدارة فعال، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة المملوكة للدولة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يأتي:

لجنة التدقيق:

لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية . ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .

لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبيرة كما تم ذكره . **ففي الولايات المتحدة الأمريكية** تم إصدار قانون Sarbanse Oxley Act في سنة 2002، الذي ألزم جميع الشركات بتشكيل لجنة التدقيق لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل، وذلك من خلال دورها في عملية إعداد القوائم المالية وكذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي .

أما في المملكة المتحدة فقد صدر عدداً من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة، من أبرزها تقرير Smith Report في سنة 2003، الذي تضمن العديد

من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة التدقيق وكيفية الإفصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات. وتجدر الإشارة إلى أنه هناك **العديد من الدول** الأخرى مثل كندا، وفرنسا، وألمانيا، وماليزيا وسنغافوره قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة منذ سنوات عديدة، وتطور هذا المفهوم بعد صدور العديد من التوصيات والمقترحات لحل المشكلات التي تواجهها هذه اللجنة في الواقع العملي، وبالشكل الذي أصبحت هذه اللجان في الوقت الحاضر أداة هامة من أدوات حوكمة الشركات .

وعن تشكيل لجنة التدقيق في الشركات المملوكة للدولة، فإنها على وفق المعلومات التي توفرت للباحث قد ظهرت الدعوة إليها لأول مرة في توصيات تقرير King Report في جنوب أفريقيا في سنة 1994 وتلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف مثل هذه اللجنة في العديد من الدول . وقبل التطرق إلى أهمية هذه اللجنة والواجبات التي تقوم بها، لابد من الإشارة إلى المقصود بها . ونظراً لتعدد التعاريف في أدبيات التدقيق لهذه اللجنة، سوف يكتفي الباحث بإيراد تعريفين أحدهما لإحدى الهيئات المهنية والآخر لأحد الباحثين .

- لقد عرفت لجنة التدقيق من قبل الهيأة الكندية للمحاسبين القانونيين (CTCA) بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الشركة.

- كما عرفها (ميخائيل) بأنها لجنة منبثقة عن مجلس الإدارة، تتكون من عدد من الأعضاء غير التنفيذيين، ويحضر اجتماعات هذه اللجنة المدققون الداخليون والخارجيون إذا اقتضى الأمر ذلك، وتفوض هذه اللجنة صلاحيات العمل طبقا للأحكام التي يقررها مجلس الإدارة، وترفع تقاريرها الدورية إلى رئيس مجلس الإدارة.

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أنه يتم تعريف هذه اللجنة في ضوء عضويتها ومسؤولياتها ، وإنها تتميز بأنها منبثقة عن مجلس الادارة وتقتصر عضويتها على أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين، والذين تتوافر لديهم الاستقلالية والخبرة في مجال المحاسبة والتدقيق، وتتعلق مسؤوليتها بتدقيق عمليات إعداد التقارير المالية ومراجعة عمليات التدقيق الداخلي والخارجي، وكذلك مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات من قبل إدارة الشركة .

وظائف وواجبات (مسؤوليات) لجنة التدقيق:

سبق وأن أشار الباحث إلى إن إحدى أهم مسؤوليات لجنة التدقيق هي التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة على أرض الواقع، والذي يتم من خلال مجموعة من الآليات، كما إن وجود نظام رقابة داخلية يعد من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة، ويتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق فيما يتصل بهذا النظام بالتحقيق من كفايته، وفاعلية تنفيذه وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة، والتي من شأنها تفعيل النظام وتطويره، بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح بكفاية عالية وتكلفة معقولة . وتقترح PSCGT الوظائف التالية للجنة التدقيق:

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة .
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي .

- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها .
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق .
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها .
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة .
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة .

لجنة المكافآت

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية .

وظائف لجنة المكافآت وواجباتها

تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فان Mintz حدد تلك الواجبات بما يأتي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ، و مراجعتها
- التوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها .
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا و مراجعة هذه
- السياسات بشكل دوري .
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات
- لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا .
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار .

لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة . ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت PSCGT لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات هي :

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين .
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين .

- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار .
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعة من الشركة .

ب - التدقيق الداخلي

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة . حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي . وفي هذا السياق يرى Archambeault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير.

وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة . فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها .

وفي هذا الاتجاه يؤكد .Cohen et al على أنه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة . يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

2 . الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة . ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:

أ – منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and Impavido)، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس

الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ب - الاندماجات والاكتسابات Mergers and Acquisitions

مما لاشك فيه إن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم . ويشير كل من (John and Kedia) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى إن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات.

ومن جانبنا فإننا نرى أن آلية الاكتساب ليس لها تأثيرا على الشركات المملوكة للدولة، وذلك لأنها يمكن أن تحصل في الشركات المساهمة الخاصة، وهي ليست موضوع الدراسة . أما الاندماج فقد نص عليه قانون الشركات العامة، إلا أنه على حد علم الباحث لم يتم تفعيل هذه الآلية .

جـ - التدقيق الخارجي External Auditing

يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط . ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى Abbot and Parker أن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام . ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (Institute of Internal Auditiors (IIA على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف Oversight، التبصر Insight والحكمة Foresight . ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي . أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج . وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة . ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

وقد أكدت بعض المنظمات المهنية والهيئات التنظيمية على ضرورة أخذ وظيفة التدقيق الداخلي بنظر الاعتبار من المدقق الخارجي . فعلى سبيل المثال تطلب معيار التدقيق SAS No. 65 الصادر عن المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين من المدقق الخارجي أن يأخذ بعين الاعتبار وظيفة التدقيق الداخلي عند التخطيط لعملية التدقيق . أما معيار التدقيق SAS No.78 فقد عرف وظيفة التدقيق الداخلي كمصدر للمراقبة يجب على المدقق الخارجي أن يأخذه بنظر الاعتبار عند تقييمه لنظام الرقابة الداخلية في الشركة .

د - التشريع والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم . فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة . كما أناط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق.

هـ - آليات حوكمة خارجية أخرى Another Corporate Governance Mechanisms

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلاً عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة . ويذكر Cohen et al. إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية.

فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطاً من أجل ممارسة الحوكمة فيها .

ويرى الباحث أنه بسبب تنوع آليات الحوكمة وتعدد مصادرها، فإن تنفيذها يتطلب وضع إطار شامل لها، يأخذ بنظر الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء أكانت خاصة أم مملوكة للدولة . إذ أن كل طرف من هذه الأطراف يؤدي دوراً مهما في عملية الحوكمة، وإنها تتفاعل فبما بينها ضمن إطار الحوكمة . مثال على ذلك التفاعل فيما بين لجنة التدقيق والمدقق الخارجي، المدقق الداخلي، مجلس الإدارة والإدارة العليا . وإن لهذا التفاعل تأثيرا كبيرا في الحد من حالات الفساد المالي والإداري .

من خلال عرضنا السابق يمكننا أن نوضح بعض الاستنتاجات التي نهدف إلى أخذها بعين الاعتبار وهي كالتالي:

1. أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي

والإداري إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح، وذلك بالحد من التلاعب المالي والإداري الذي يحصل في هذه الشركات من قبل الإدارات التنفيذية، باعتبارها الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركة .

2. يعد الفساد المالي والإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة، ويترتب عليه تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء .
3. تكتسب الشركات المملوكة للدولة أهمية خاصة، إذ أنه على الرغم من موجات الخصخصة التي شهدتها العديد من دول العالم، إلا إن تلك الشركات لازالت مساهماتها تمثل جزءاً أساسياً من إجمالي الناتج المحلي الإجمالي والقيمة المضافة وتوفير فرص العمل لعدد كبير من المواطنين .
4. للفساد المالي والإداري مظاهر وتجليات سياسية ومالية وإدارية وأخلاقية .
5. يؤدي الالتزام بآليات الحوكمة وقواعدها من قبل الشركات المملوكة للدولة إلى الحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات المملوكة للدولة ومن ثم في الدولة كلها، وبالتالي يزيد من قدرة الدولة على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد.

وهذه بعض المقترحات التي نراها مناسبة لتجاوز هذه المرحلة :

1. تطبيق آليات الحوكمة التي أوردها الباحث لمعالجة مشكلة الفساد المالي والإداري التي تعاني منها الشركات المملوكة للدولة.
2. يتطلب تطبيق آليات الحوكمة نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني . فإذا ما أدرك المجتمع أن الحوكمة تمثل له خط الدفاع الأول والحصن المنيع ضد أي فساد أو إفساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وأمواله ومكاسبه، فإنه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها والدفاع عنها . وعليه يوصي الباحث باستحداث مركز يعنى بقضايا الحوكمة، ويتولى مهمة إعداد برامج إعلامية وتدريبية لترسيخ ثقافة الحوكمة في مصر .
3. التزام الشركات المملوكة للدولة بمبادئ الشفافية والإفصاح، وذلك من خلال قيامها بما يأتي :

أ - تحدد كل شركة من الشركات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إستراتيجية وقصيرة الأجل، والإفصاح عنها عبر الوسائل التي تمكن الجمهور من الاطلاع عليها، وأن تقوم بنشر تقرير يتضمن مستوى تحقيق الأهداف الموضوعة لها.

ب - إلزام الشركات المملوكة للدولة بنشر التقارير المالية السنوية والإيضاحات المكملة لها وتقرير مراقب الحسابات وتقرير مجلس الإدارة، على أن تتضمن هذه التقارير العديد من المؤشرات المالية وغير المالية التي تعكس أداء الشركة، مثل نسب الربحية والسيولة وتطور هذه النسب من سنة لأخرى، وذلك في الصحف المحلية وعلى موقع الشركة

على الشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، ليتسنى للجمهور الاطلاع عليها.

4. نشر الوعي الفكري والاقتصادي والاجتماعي والديني، وذلك لرفع المستوى الحضاري للمجتمع واعتبار محاربة الفساد المالي والإداري مهمة وطنية يشارك فيها الجميع، كل من موقعه، لأن المجتمع يساهم بشكل فعال في الحد من هذه الظاهرة .

5. تقليل نسب البطالة وتوفير فرص عمل للعاطلين عن العمل بما يؤمن دخل ثابت ومتوازن لكافة أبناء الشعب، والعمل على تعزيز شبكة الحماية الاجتماعية والتأمين الصحي، وذلك لشعور المواطن بالأمان والابتعاد عن الغش والسرقة والفساد بشكل عام.

6. وضع القوانين لفرض عقوبات صارمة بحق مرتكبي الفساد المالي والإداري والمتلاعبين بأموال الشعب واعتبار جريمة الفساد من الجرائم المخلة بالشرف .



قيادة التغيير

خطة عمل من ثمان خطوات:

- التغيير يقاد ولا يدار
- هل تمر شركتك بعلمية تغيير ؟
- هل ترى أن شركتك بحاجة إلى التغيير وتخاف من الإخفاق ؟
- ربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من قيادته .
- التغيير في الشركات هو عمليه معقدة ونشطة وتتسم بالفوضى وهي غالباً لا تحقق النجاح المنشود .
- وعلى الرغم من الجهود التي يبذلها كبار المديرون فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الإخفاق منها إلى النجاح . فما هو السبب يا ترى؟
- السبب هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي .
- معظم المديرون أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد إنما يتقنون دور المدير بشكل جيد . فهم يقومون بالتخطيط و وضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية

وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة . أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل إن العكس صحيح .

هناك عدة طرق تنسف بها الشركات المفرطة في الإدارة جهود التغيير وتشل حركتها :

على سبيل المثال :

- تعيش هذه الشركات على طموحات متواضعه وترضى بالقليل من الإنجازات.
- تقلل من شأن الرؤية في إدارة المستقبل .
- تخفق في تحقيق إنتصارات في الأجل القصير .
- تخفق في غرس التغيير في ثقافة الشركة .
- وفي المقابل خطوات لقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير :
- تطوير ونشر رؤية المستقبل
- الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين
- تحقيق انتصارات في الأجل القصير والاستعانة بها في تعزيز المكاسب
- غرس التغيير في ثقافة الشركة

لماذ تخفق إدارة التغيير ؟

في الكثير من الشركات تخفق جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة والسبب أن الشركات ترتكب أخطاءً عندما تطبق التغيير ومن هذه الأخطاء :

- الرضا المبالغ فيه عن نوع الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي.
- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد .
- افتقاد الرؤية.
- عدم توصيل الرؤية.

- العقبات الإدارية .

- عدم تحقيق نجاحات سريعة.

- سرعة إعلان النصر الكبير.

- عدم وصول التغيير إلى جذور الشركة .

ثمان خطوات لمعالجة أخطاء التغيير :

- أوجد إحساساً بالإلحاح كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات.

- التحالف القائد بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير .

- وضع رؤية واستراتيجية .

- توصيل رؤية التغيير.

- التمكين من العمل والمستقبل.

- انتصارات الأجل القصير.

- توسيع نطاق التحول .

- ترسيخ ثقافة التغيير.

يأتي المديرون من مشارب مختلفة في الحياة، يمتلكون مواصفات وخصائص مختلفة، ولديهم فلسفاتهم الخاصة حول إدارة الأعمال والأفراد.. وعلى المدى الواسع الذي تمارس فيه الإدارة بكافة أشكالها يمكننا أن نتلمس عدد من الأخطاء الشائعة في مستويات الإدارة المختلفة في قطاعات العمل المتنوعة.

الأخطاء العشرة التالية هي أكثر الأخطاء شيوعاً :

1) تقديم السياسات على الأفراد :

كلما صغر حجم التنظيم، كلما كانت أخطاء الإدارة أكبر السياسات تُصنع لكي تُتبع لسبب محدد.. بعض من المرونة مطلوبة، بل المرونة مع الموظفين أمر مطلوب بل وهام خاصة في التنظيمات الصغيرة.

هناك خطأ أكبر يطل من وراء السياسات على حساب فقدان الزبائن المخلصين loyal قيّم أهمية دعم سياساتك في كل وضع.

إذا كان الأمر يتعلق بالأمان المادي أو الأمن النفسي فإن السياسات يجب أن تُتبنى. بشكل عام، وفي العديد من الأمثلة هناك العديد من الحلول المعقولة التي يمكن أن لا تقود إلى تسرب الزبائن أو خلق علاقات متوترة مع الزبائن.

2) التواصل المفقود :

في أي صناعة، وفي أي مستوى من مستويات الأعمال، يعتبر التواصل أو الاتصال هو القاعدة الذي ينطلق منه المدير الناجح.

الموظفون يرغبون دائماً في معرفة ما هو مطلوب منهم بالتحديد عندما يكونون بصدد العمل ضمن إطار مشروع يحتاج إلى إنجاز.

يجب أن يكون الاتصال واضحاً ، وأن يتم الإجابة على كل سؤال يطرح في أي طور من أطوار العمل.

3) الفشل في الاستماع إلى ما يريد الموظف أن يقوله :

يرتكب المدراء خطأ الاستماع إلى الموظفين دون سماع ما يريدون أن يقولونه. لكي تدير أفرادك بشكل ناجح، عليك أن تتفهم احتياجات واهتمامات موظفيك.

4) **لا تدري الإدارة أنها لا يمكن أن تمتلك جميع الإجابات :**

المدير الجيد لا يقترف خطأ محاولة حل جميع المشاكل التي تواجه التنظيم، إن طلب المساعدة من الأفراد والخبراء في مجالات معينة يعتبر علامة قوة وليس علامة ضعف.

5) **نصف الكأس الفارغ :**

غالباً ما ينتهي الأمر مع الإدارة التي لا ترى سوى السلبيات دون أن تتمكن من التبصر بالإنجازات أو السلوكيات الإيجابية التي يقوم بها الموظفون، إلى بيئة عمل محبطة تسبح في جو من اليأس وبالتالي اللامبالاة.

والنتيجة السلبية لهذا هو التطلع نحو الخارج من أجل بيئة عمل أكثر إيجابية...!

6) **عدم الاعتراف بالمسؤولية :**

الخطأ الشائع الذي يرتكبه معظم المدراء هو إما إلقاء اللوم أو عدم الاعتراف بالمسؤولية عن ما يحدث تحت إشرافهم وعلى ورأى منه.

النتيجة الطبيعية لهذا الخطأ هو المزيد من المشاكل وتعقيد الأمور، وهذا أولاً وأخيراً لا يخدم مستقبل المدير. عندما تكون في موقع مسؤولية فهذا يعني أن تكون مسئولا عن كل ما يحدث.

7) **التفضيل :**

عندما يقع المدير في فخ التفضيل فهو غالباً ما يفقد مصداقيته بين أفراد المجموعة وربما احترامهم أيضاً.

8) نفّذ فقط!

الكلمات المقتضبة لا تفيد في المواضع التي يطلب فيها الموظفون أن يفهموا المشروع الذي يعملون به من حيث الرؤيا والإستراتيجية والأهداف التي سيعملون من أجلها. إن سياسة "عليك التنفيذ فقط!" من أسوأ السياسات التي يتبعها المدراء وهي إن نجحت في شيء فهو فقدان الموظف للشعور بالالتزام والولاء للمشروع الذي يعمل به أولاً وللإدارة التي يعمل في ظلها ثانياً.تذكر أنه كلما كانت الرؤيا أكثر وضوحاً أمام الموظف، كلما جاءت النتائج أفضل!.

9) الكثير من التقنيات:

الجيل الجديد من المدراء يعشق التقنيات الحديثة ويستغرق فيها ويعتبرها أكثر راحة من التعامل مع الأفراد وإدارتهم.

إن كان هذا دليلاً جيداً باتجاه مواكبة روح العصر فهو دليل ضعف شخصية من حيث الخوف من التعامل مع الأفراد، ودليل الافتقار إلى روح القائد الذي يعتبر التواصل الحي مع أفراد مجموعته من أهم مقومات نجاحه.

لا تختبئ وراء الرسائل الإلكترونية ووسائل التواصل الإلكترونية الأخرى.

10) مقاومة التغيير:

من الأخطاء الكبيرة التي يرتكبها المدراء في عصر التغيير هو مقاومتهم للتغيير، فإذا كنت ترى أن هناك طرقاً وأساليب مجربة وأثبتت نجاحها في بعض المجالات، فلا بد أن هناك طرقاً وأساليب أخرى تحتاج إلى التغيير، وعليك أن تكون مرناً تجاهها.



شئون الأفراد واختيار العاملين



إذا كان لك مشروعاً صغير أو كنت مديره يجب أن تدرك البيئة القانونية التى تعمل فيها . لكونك على علم بالقانون الذى يؤثر على عملك ، سيجعلك قادراً على اختيار الكفء للعاملين لديك .

مصادر العاملين:

للاختيار السليم يتطلب أن تعرف أين وكيف تحصل على عاملين مؤهلين تماما للوظيفة ، من الصعب التقييم أيهم أفضل مصدر ولكن المصادر الآتية يمكن أن تساعد فى الاختيار:

- الموظفين الحاليين : الترقية من الداخل ترفع معنويات العاملين كلما كان ممكنا ، يجب أن تكون الأولوية للعاملين لديك عند إفتتاح أى وظيفة جديدة ليشعر الجميع أنك تدعمهم فيزيد ولائهم لك ولمنشأتك .

- المتقدمون دون طلب : المشاريع الصغيرة يأتى اليها كثير من الراغبين فى العمل دون دعوة،مؤهلون أو غير مؤهلين. المؤهلون يجب حفظ طلباتهم فى ملف للرجوع إليها فى المستقبل وعلى المنشأه الصغيرة معاملة جميع المتقدمين بأدب وإحترام حتى إن لم يكونوا مؤهلين .

- المدارس بأنواعها العام والمهنى ، الجامعات بمختلف كلياتها تعتبر من مصادر العمالة خاصة فى الأعمال التى لا تتطلب خبرة سابقة .

- وكالات التوظيف الخاصة : وهى تعمل على إيجاد الشخص المناسب للوظيفة التى تعرضها أى منشاة مقابل أجر يدفعه أصحاب الأعمال بدل من عمل إعلانات قد تكون أعلى تكلفة .

- إحالات الموظفين : وهى ما يقدمه الموظفين من معارفهم وأقاربهم مما يجعلهم مصدر جيد للعاملين ، لأنهم يقدموا الأفضل حيث يخشى كل منهم على وظيفته وسمعته فى المنشاة .

- الإعلان : لصق إعلان بطلب عاملين على واجهة المنشأة ما يجذب بعض المارة من الذين يبحثون عن عمل . أو اللجوء للإعلانات فى الجرائد والمجلات والإذاعة والتلفزيون وهى تناسب المؤهلات العليا والوظائف الكبيرة أو المميزة .

- إعلانات خاصة : وهى التى تنشر فى النقابات والجمعيات وهى الأن شائعة الإستعمال
- إستخدام النت : وهى الإعلان على شبكة الإنترنت على موقع المنشأة.

وهنا يجب ملاحظة أن وضع الإعلان فى المكان الخطأ لن يأتى بأى شئ وأنه بالصدفة يأتى بشخص غير مناسب.

الاستعراض : إن عملية الإستعراض تعطى معلومات عن مهارة ، معرفة ، وميول المتقدم وتمكن مالك المشروع أو المدير من أن يحدد إذا كان الشخص مناسب ومؤهل للوظيفة أم لا . وقد أظهرت الخبرة بأن الشخص المؤهل أكثر من المطلوب عن ما تحتاجه الوظيفه يمكن أن يضر تماما مثل الأقل تأهيلاً .

استمارات الطلبات : هى الشئ الذى يمكنك من إستعراض خلفية الشخص ومقارنتها بوصف الوظيفة . ويؤكد ذلك أيضا أنك لن تضيع الوقت على طالبى الوظيفة غير المناسبين.

المعلومات العامة التى تذكى فى طلب الوظيفة :

الاسم – العنوان – رقم الهاتف – الرقم القومى – نوع العمل المطلوب – الخبرة فى المجال – الخدمة العسكرية للرجال – التعليم – المرجعيات

المقابلة الشخصية هى الخطوة التالية فى مرحلة الاستعراض . أثناء المقابلة يتعرف الممتحن على معلومات أكثر من خلال المواجهه وجهاً لوجه

والتى تسمح له بملاحظة المظهر الشخصى ولكن لا يسيطر عليها المدير لأن من المهم جعل المتقدم يتكلم بحرية وعلى الممتحن أن تكون أسئلته تتعلق مباشرة بالوظيفة ضمن قائمة بالأسئلة التى تقيم بتوازن مؤهلات المتقدم والتى تتوافق مع مواصفات الوظيفة.

هناك ثلاث أخطاء كبيرة ترتكب فى المقابلة الشخصية :

- الفشل فى تحليل متطلبات الوظيفة لإعطاء تفاصيل كافية لتوليد أسئلة
- الفشل فى سؤال المتقدم الأسئلة الصحيحة التى تحدد نقاط القوة والضعف ومتى مناسبته للوظيفة
- الإعتماد على الإحساس الداخلى بدلا من التقييم الموضوعى للمتقدم على أساس المعايير التى وضعت فى مواصفات الوظيفة . إن المقابلة الشخصية مهمة للتأكد من الجوانب الشخصية للمتقدم

القائمة الآتية تساعدك على الاختيار الصحيح :

1. راجع وصف الوظيفة قبل المقابلة.
2. اكسر الجليد – ابنى مناخ ودى مع المتقدم.
3. ضع خطة وحدد وقت للمقابلة والتزم بها .
4. كن متفتحاً وأن لا تكون رأيا قبل المقابلة
5. إعطى المتقدم الوقت ليقول كل مالديه ولا تتكلم أنت كثيراً.
6. أعطى صورة صادقة عن المنشأة والوظيفة المعروضة.
7. استمع بعناية لما يقال.

8. تجنب المناقشة التفصيلية عن المرتب فى بداية المقابلة .

9. كن مجاملاً.

10. لا تترك المتقدم معلقاً ناقشه فى الخطوة التالية فى عملية الاستخدام والتوقيت

الاختيار والاستخدام :

بعد إنتهاء المقابلة .إختيار الموظف ستكون أسهل .ولكن قبل الإختيار النهائى يجب مراجعة المرجعيات التى ذكرها المتقدم من الذين تم اختيارهم بدقة والتأكد من أن المتقدم كان صادقاً فى عرضه وذكره لهذه الأماكن أو الأشخاص الذى يمكن الرجوع إليهم للسؤال عنه.

قم بإخطار من تم اختيارهم بالمنشأة :

اعطِ المتقدم الذى تم اختياره كتيب يعطى معلومات عن المنشأة كما يجب أن يغطى هذا الكتيب معلومات مثل: توقعات المنشاة، سياسة دفع الأجور، ظروف العمل، هوامش الحوافز، وفلسفة المنشأة تجاه العملاء .المكافآت المباشرة "وهى التى يتحصل عليها الموظف على أساس منتظم – أسبوعى – يومى – شهرى " . المكافآت الغير مباشرة " وهى التى يأخذها الموظف كنسبة من الأرباح أو مقابل عمل مميز قام به أو العمل الإضافى أو الأعياد ".

وعند التعيين يجب إعطاء الموظف معلومات عن السياسات العامة للمنشأة، وطبيعة الوظيفة ويجب الإجابة عن أى إستفسار قبل استلامه للوظيفة وتقديم الموظف لباقى العاملين حتى يشعر بالترحيب به بين من سيعمل

معهم . والأهم تعريف الموظف بقيم المنشأة والتى يجب على الجميع الالتزام بها (التميز – الأخلاقيات – الحرص على العملاء – العمل الجماعى – التعلم المستمر – الثقة – النزاهة – الاجتهاد).



مدير لأول مرة



عندما تصبح مديرًا للمرة الأولى، فإن هذا يعني أن حياتك لن تكون أبدًا كما كانت من قبل. لأنك أصبحت على أعتاب مرحلة جديدة من حياتك العملية ستواجه فيها تحديات لا نهاية لها، تتمثل في تحقيق الأهداف الموكول إليك تحقيقها من خلال الآخرين. وتلك التحديات هي جوهر عملية الإشراف والإدارة.

1.الشهور الأولى :

منذ الأسبوع الأول من توليك مهمة الإدارة لأول مرة ستلاحظ تطورات مدهشة تمر بك. فيجب عليك أن تدرك الكثير من الحقائق :

- لا تعتقد أن جميع الناس في إدارتك سيكونون سعداء بقدومك؛ فبعضهم يعتقدون أنهم أحق منك بهذا المنصب، والبعض الآخر من الحاقدين سيتمنون فشلك .
- وسيبدأ على الفور فريق (نعم) الالتفاف حولك لأنهم سيعتبرونك جواز مرورهم إلى أطماعهم الشخصية. وقد لا تكون جميع مراميهم سيئة، ووسائلهم في التقرب إليك لن تخلو من شيء مرغوب .
- وسيضعك فريق آخر من مرءوسيك في اختبار مبكر بتوجيه الأسئلة إليك للتعرف على نوعية إجاباتك، وما إذا كنت من النوع الذي يمكن أن يقول: لا أعرف، أو من النوع الذي يتمادى في التمويه .
- أما الأغلبية فسيفضلون طريقة (انتظر) وهو ما تتمناه، فهم لن يمتدحوك أو يذموك قبل أن يروا تصرفاتك وأسلوبك في الإدارة .
- وسيتم تقويمك من الجميع بمقارنتك بسلفك في الإدارة؛ فإن كان أداؤه ضعيفًا فسيبدو أداؤك أفضل. وإن كان سلفك على درجة عالية من الكفاءة فسيكون الحكم عليك قاسيًا. وفي كلتا الحالتين فإن أمامك عملاً كبيرًا يجب عليك أن تؤديه .
- ومن أول القرارات التي يجب أن تتخذها هو أن تتجنب إحداث تغييرات سريعة في طرق العمل ما لم تكن قد جئت مزودًا بتعليمات معينة من الإدارة العليا للتغيير. وفي غير هذه الحالة، كن صبورًا ولا تتعجل. فقد

ينظر إلى التعديلات العاجلة وكأنها إهانة لمن سبقك. وقد تواجه تغييراتك المقاومة من المرؤوسين.

- وغالبًا ما يلجأ المديرون الجدد إلى التماس المشورة من رؤسائهم ولا يلجأون إلى مرءوسيهم، مع أن لديهم الكثير من الكثير، وهم الذين سيقوم أداؤك في النهاية بأدائهم.
- وإذا أردت أن تكون قدوة حسنة لمرءوسيك، ابدأ عملك دائمًا في المواعيد الرسمية المحددة.

وخلال الشهرين الأولين احرص على عقد جلسات حوار مع مرءوسيك. ولا تفعل ذلك في الأسبوع الأول، لتعطيهم فرصة للتعرف عليك. وأن تعقد هذه الجلسات في مكتبك بهدف تنمية طرق اتصال بينك وبينهم. واعط اهتمامًا جيدًا لما يقولون. وحاول التعرف على ميولهم واتجاهاتهم وطموحاتهم واجعل بينك وبينهم نوعًا من الألفة. وستكتشف في الشهور الأولى أن مهارتك الفنية ليست في درجة أهمية علاقاتك الإنسانية.

عقبات في الطريق :

من أهم الصعاب التي ستواجهك وأنت حديث العهد بالإدارة أصدقاؤك القدامى الذين تحولوا إلى مرءوسين لك. وتلك مشكلة من المشكلات التي لا يوجد حل ناجح لها. فأنت لا تريد أن تؤثر صداقاتك لا في عملك ولا في أعمالهم. والصديق الصدوق هو من يقدر الموقف، ولكن للأسف فإن الكثيرين منهم لا يقدرون ذلك. وربما لهذا السبب تلجأ المؤسسات إلى تعيين المدير الجديد من خارج الإدارة أو المؤسسة كلها.

لا تخص أصدقاءك بأية مزايا تفضيلية، بل عاملهم على قدم المساواة مع زملائهم. وتجنب معاملتهم معاملة سيئة لمجرد أنك تريد أن تثبت للآخرين حيادك.

بناء الثقة :

بناء الثقة يأتي بالتدريج، ويجب أن يكون من أهم أهدافك كمدير أن تجعل مرءوسيك يكتسبون الثقة في قدراتهم وقدراتك.

- وزرع الثقة في الناس ليس مهمة سهلة، وإذا كنت تعتقد أن النجاح هو مجرد تكوين عادة، فإن الفشل أيضا يصبح عادة. والثقة لا تبُنى إلا على النجاح. ولهذا يجب أن تعطي الناس خيولاً يتقدموا بها. وحاول أن تنمي فيهم العادة لأن يكونوا ناجحين.
- ولا تهدم ثقة المرءوسين في أنفسهم بتقريعهم أمام زملائهم، بل امتدحهم في العلن وانتقدهم على انفراد. وفي انتقادك حاول أن يكون هدفك الإرشاد والتعليم، ولا تجعل من (الحبة قبة).
- ولا يخلو امتداح المرءوسين على الملأ من العيوب؛ فقد يؤدي إلى جعل الآخرين سلبيين، كما قد يخلق المتاعب للشخص الممتدَح. لذلك، يجب توخي الحذر في استخدام هذا الأسلوب، وعدم التمادي فيه.

طلب الكمال من المحال :

بعض المديرين الجدد يغالون في طلب الكمال وهم يعلمون أنه بعيد المنال. والمديرون الذين يطلبون من مرءوسيهم ذلك إنما يعملون ضد أهدافهم؛ إذ قد يؤدي الحرص على تجنب الأخطاء إلى الإبطاء في العمل وخفض الإنتاج. وإنتاج مائة وحدة بخمسة أخطاء أفضل بكثير من إنتاج عشرين وحدة ليس فيها خطأ واحد.

- وعيب آخر لهذا النهج أنه قد يؤدي إلى استياء المرءوسين وجعلهم يعتقدون أن مديرهم شخص لا يمكن إرضاؤه. وستتأكد جودة

الإنتاج عندما يقرر المرؤوسين بأنفسهم ذلك. لقد تغير الزمن ولم يعد أحد يطيق أن تملي عليه الأوامر بطريقة دكتاتورية. وأفضل الرؤساء هو أقلهم إصدارًا للأوامر.

لا تتردد في اتخاذ القرارات :

يخشى بعض الناس اتخاذ القرارات؛ فإذا كنت من هؤلاء فالأفضل لك أن تترك مهنة الإدارة؛ لأن الحياة أقصر من أن تضيع في التردد والإحجام.

•وهناك سببان رئيسان وراء تردد بعض المديرين في اتخاذ القرارات.

أولهما: أنهم غير متأكدين من توفر المعلومات الكافية لاتخاذ قراراتهم.

وثانيهما: الخوف من الوقوع في هذه الأخطاء. ولمثل هؤلاء نقول: إذا توفرت لديك المعلومات بنسبة 100٪ فستكتشف بعد اتخاذ القرار أن هناك معلومات أخرى جديدة. ولذا لا تتردد في اتخاذ قرارك عندما يتوفر لديك قدر معقول من المعلومات. كما أنه من المستحيل عدم الوقوع في الخطأ تمامًا؛ لأن الإحجام عن اتخاذ القرارات أسوأ بكثير من الوقوع في بعض الأخطاء. وسوف تقل بمرور الوقت والتجارب.

نحن وهم :

من المعتاد سماع ما يلي :

-لا أعرف كيف أصدروا (هم) هذه الأوامر.

(هم) بالتأكيد لا يفهمون ما نؤديه (نحن) في موقع العمل.

-ليتهم عرفوا (هم) شعورنا (نحن) نحو هذا الإجراء، ولا أعرف ماذا نستطيع (نحن) أن نفعل حياله.؟

و(هم) تعني عادة من هم في مستواك أو في المستوى الأعلى من المديرين. و(نحن) يقصد بها المرؤوسين. وعندما تصبح مديرًا تخرج من طائفة (نحن) وتنضم إلى طائفة (هم). وكثيرًا ما يعتبر المديرون الجدد أنفسهم بالخطأ من طائفة (نحن) ولا يدركون أنها طائفة مرءوسيهم .

-الوعي بـ (نحن) و(هم) على جانب كبير من الأهمية؛ لأنه يضع تصرفات كل فريق في موضعها الصحيح. ويجب على المدير الجديد ألا يقع في مصيدة (نحن) وأن يبدأ في تغيير نفسه حتى يفكر بطريقة هم.

ضمير الملكية :

لا تقع في خطأ دارج وتقول: "إدارتي" أو "موظفيني" أو ما شابه ذلك. قد تكون هذه الكلمات عفوية وغير مقصودة، ولكنها خاطئة لأنها توحي بممتلكات شخصية؛ لأنك لا تملك الإدارة ولا تملك الموظفين.

وبطبيعة الحال، هناك حالات لا يمكنك فيها تجنب استخدام ضمير الملكية عندما تناقش مع رؤسائك أمور إدارتك ومرءوسيك .وفي مثل هذه الأحوال فإن استخدامه لا يعني الملكية .

المدير في لحظة تفكير :

- أنا لست أذكى من الآخرين، ولن أصبح أذكى لمجرد أنني مدير، فأنا مازلت أنا ، وسأبقى أنا.. مهما كبر الكرسي وزاد الدخل وتغيرت السيارات.. وتعددت الألقاب .
- قد يكون القرار السليم أن لا أقرر شيئًا .
- لن أستطيع قيادة الناس بدفعهم من الخلف.. إذًا يجب أن أسير أمامهم .
- إن اعترافي بأخطائي.. يجرد أعدائي من أسلحتهم.. ويعطي أصدقائي سلاحًا للدفاع عني .

- عندما أكون سلبيًا تجاه الأفكار الخاطئة.. أكون إيجابيًا تجاه الحقيقة.
- لن أكون دبلوماسيًا ناجحًا.. إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه.
- لكي أجبر الموظفين على الولاء.. يجب أن أقدمه طائعًا.
- أنا لست أهم من الموظفين.. أنا فقط أكبرهم مسئولية.
- إذا حاولت الصعود على أكتاف الآخرين.. فإنني سأسقط من أعلى.
- مقياسي للنجاح خاطئ.. لأنني أقيسه بما حققته من النجاح.. لا بما تعلمته من الفشل.
- لن أتردد في تعيين موظف أذكى مني.. فأنا أبحث عن منافس حقيقي يجعلني أكثر ذكاءً.

غيّر أسلوب عملك :

لا شيء يبقى سوى التغيير. والتغيير المقصود هنا هو تغييرك أنت لأسلوب عملك من الاهتمام بالجزئيات إلى الاهتمام بالكليات. فلم تعد موظفًا مطلوب منه أداء عملية معينة، إنك الآن مسئول عن جميع العمليات بالإدارة. لهذا، يجب أن يتسع أفقك، وقاوم الاتجاه نحو التمسك بالمهارات الجزئية. وليس معنى ذلك أنك لا تكترث بالتفصيلات التي تكون أحيانًا مطلوبة لاستكمال الصورة. والتوازن مطلوب بين الأمرين. ولا تكن كالذي ضيع فرصة رؤية الغابة كلها في سبيل رؤية بعض أشجارها.

التعامل مع الرؤساء والمرءوسين :

يطيل المديرون الجدد النظر إلى أعلى، وربما إلى الجانبين، ولكنهم قلما ينظرون إلى أسفل - أي إلى مرءوسيهم - مع أن تأثير المرؤوسين على مستقبلهم أهم من تأثير رؤسائهم، غير أنهم عادة ما يتجاهلون ذلك.

- حاول في تعاملك مع مرءوسيك تحقيق العدالة في توزيع العمل. وستجد أن بعض الموظفين لا يرغبون في تحمل المسئوليات ولا الترقي إلى المناصب التي تفرض عليهم هذه المسئوليات. ومثل هؤلاء مطلوبون في كل مؤسسة؛ لأنهم يحلون جانبًا من مشكلة توفير المراكز القيادية لغيرهم من الطموحين. وبعض المرءوسين يفضلون الأعمال الفردية، والبعض الآخر يحب العمل مع الآخرين بأسلوب الفريق. وأنت لا تستطيع أن تضع كل واحد حيث يريد، ولكن معرفتك بهذه الاتجاهات المتباينة تساعدك على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- ومن المهم أيضا أن تحسن اتصالك برؤسائك؛ لأنك قد أصبحت من طائفة المديرين، ولن تصبح عضوًا فاعلاً بغير الولاء لهم.

- والولاء لا يعني التنازل عن حقوقك، فاحرص على تحقيق التوازن بين مصالح إدارتك ومصالح المنظمة كلها، ولا تضح بمصالح إدارتك ومرءوسيك. وحاول أن تتخذ موقفًا وسطًا. واسأل رؤسائك عن الحكمة وراء قراراتهم، وحدد موقفك من هذه القرارت. فلم تعد فكرة الطاعة العمياء للمديرين تتناسب مع العصر؛ لأننا الآن في عصر مختلف يجب أن يعرف فيه الجميع الأسباب الكامنة وراء كل قرار يتخذ، والحصول على أجوبة صحيحة.

- وقد يوقعك سوء حظك مع مدير صعب المراس، وقد يكون كفئًا من الناحية المهنية، ولكنه لا يستطيع التعامل مع مرءوسيه، فإن حدث لك ذلك فإنه قدرك المحتوم ولا حيلة لك

في تغييره. وكل ما تستطيعه هو أن تحاول أن تفهم الدوافع وراء سلوكه. فهناك أسباب عديدة لذلك، فقد يكون مظلومًا ولم يأخذ حقه. حاول قبل أن يصدر منك أي رد فعل أن تسأل نفسك الأسئلة التالية :

1. هل أخضعت سلوكه لاختبار عادل؟ وهل قضيت أنت في عملك الجديد فترة كافية تمكنك من الحكم على هذا السلوك؟
2. هل ردود أفعالك عاطفية؟
3. هل كان نفس الرئيس يعامل سلفك بنفس الأسلوب؟
4. هل كان هناك مؤشر على أن معاملته السيئة لك يمكن أن تكون مؤقتة؟
5. هل صدر منك أي تصرف يبرر أسلوب تعامله معك؟
6. هل في إمكانك تغيير عمله بسهولة لترتاح منه؟

2 - **عندما ينتهي شهر العسل** :

عندما تنتهي المرحلة الأولى من عملك الجديد وتتعرف على طبيعته، وعلى رؤسائك ومرءوسيك ستبدأ مرحة أخرى جديدة من مراحل العمل يكون عليك فيها تغيير سلوك بعض مرءوسيك وتكييفهم وإعادة تأهيلهم، والوقوف على مشاكلهم الشخصية، وإجراء الحوار معهم، وغير ذلك من مهام منصبك الجديد .

- أول مشكلات ما بعد شهر العسل أنك ستواجه أنواعًا من السلوك التي لا ترضى عنها؛ فلا تظن أنه بإمكانك إجراء

تغيير جذري في سلوك الناس؛ لأن التغييرات في الشخصية الأساسية كما يقول علماء النفس لا تتحقق إلا بتعرض الشخص لتجارب مؤلمة أو بإجراء جراحة في المخ! وسواء أكان هذا الرأي صوابًا أم خطأ؛ فإنه يظهر مدى الصعوبة في تغيير شخصية الإنسان.

- ولهذا، فمن الأفضل بدلاً من محاولة تغيير سلوك مرءوسيك أن تجعلهم في حالة تمكنهم من أداء أعمالهم على الوجه الصحيح، وإعادة تأهيلهم، ويمكنك الاستعانة في ذلك باختبارات القدرات، فهي تساعدك على وضع الناس في الأماكن التي تتناسب مع قدراتهم الذهنية والعملية.

- يجب أن يكون الموظفون على علم بالمهام الأكثر أولوية من وجهة نظر المنظمة. ومن الخطأ أن يقال لهم: أن كل شيء مهم! فهناك دائمًا المهم والأهم. وهناك تغييرات دائمة في الأولويات، والناس يقاومون التغيير إذا ما أريد إحداثه بسرعة، لهذا يجب أن يتم بالتدريج وعلى مراحل.

مشاكل الأفراد:

من الخطأ أن تعتقد أن لديك القدرة على إيجاد الحلول لجميع مشاكل الأفراد، والمطلوب منك التعامل مع المشكلات التي تدخل في دائرة مسئولياتك الإدارية، وتوجيه غيرها إلى الهيئات أو الإدارات المعنية بهذه الأمور الاجتماعية.

- وتعلم من الحوار مع مرءوسيك، ولا تجعل هذا الحوار من طرف واحد، بل اجعله على طريقة (خذ وهات)، والحوار يتيح فرصًا

ما فريدة لحل العديد من المشكلات. وكن مستمعًا جيدًا لكل صاحب شكوى، ولكن لا تضيع في ذلك الوقت الواجب تكريسه للعمل.

- وإذا أردت أن يعرف المرءوس أن عمله دون المستوى المطلوب لا تتبسط معه في الكلام بطريقة لا توصل إليه هذه الرسالة، وعليك أن تدير الحوار بطريقة تجعله يقترب بنفسه من غرض المقابلة.

- وبعض المشكلات قد لا يحتاج إلى أي تصرف، ولكن هذا لا يعني أن تنتهج سياسة (دعه يعمل دعه يمر)، وهناك مشكلات ذات طبيعة خاصة كالموظف الكفء في عمله، ولكنه يتأخر عن موعد العمل. حاول تغيير سلوك هذا الموظف في رفق، ولكن في النهاية لابد من تطبيق اللوائح بحزم.

- إذا اضطررت إلى اتخاذ قرار مؤلم بفصل أحد الموظفين بعد استنفاد جميع وسائل إصلاحه، فليكن هذا القرار حاسمًا وفي سرية، حتى لا يعلم به زملاؤه. ويجب أن تساعده في الحصول على جميع حقوقه التي يكفلها نظام المؤسسة، وتساعده في الحصول على عمل آخر يتناسب مع قدراته إذا استطعت إلى ذلك سبيلاً.

وأحسن إدارة عواطفك، ولا تنفعل لأتفه الأسباب، ولا تفرح بشدة، ولا تحزن بشدة، فلن يتعاطف معك مرءوسوك إذا اعتقدوا أنك متطرف الشعور. واحتفظ بهدوء أعصابك في أصعب الظروف حتى يمكنك التفكير السليم، وهذا لا يعني أن تكون مجردًا من العواطف الإنسانية، واحرص على مشاعر الآخرين.

3. **مهامك الإدارية والاستشارية** :

تفرض عليك مهام عملك كمدير جديد بعض العلاقات التنظيمية. والولاء يتطلب منك سلوكًا واجبًا تجاه رؤسائك، وسلوكًا مقابلاً من مرءوسيك تجاهك. وهناك حوافز لابد لك من توفيرها، وضوابط إدارية لتوصيف العمل وتقويم الأداء. كما أن هناك بعض الأخطاء التي يجب تلافيها .

علاقتك بإدارة شئون الأفراد :

يجب أن تجعل بينك وبين هذه الإدارة قنوات اتصال جيدة، والجأ إليها في طلب المشورة في أمور تعيينات موظفيك، وإذا كانت مسئولة عن التدريب نسق معها أو مع غيرها الاحتياجات التدريبية لأفراد إدارتك، وقم بزيارة المسئولين والاستفادة من مشورتهم في جميع شئون الأفراد .

الولاء :

الولاء قضية هامة، ولا يتعجل المديرون الجدد في الحصول على ولاء مرءوسيهم؛ مع أن هذا الولاء يأتي بالتدريج، وعندما يشعرون بأن المدير جدير به .والولاء مطلوب أيضا من الرؤساء لمرءوسيهم، ومطلوب من الجميع تجاه مؤسستهم. غير أن هذا الولاء المؤسسي أصبح صعب المنال بسبب عوامل كثيرة، وعليك كمدير جديد أن تحرص على ولائك لرؤسائك، وبصفة خاصة رئيسك المباشر، ولا تكن بوجهين تظهر أمامه بوجه وخلفه بوجه آخر. كما يجب عليك الولاء لمؤسستك وأن تعتقد أنها تستحق هذا الولاء إلى أن يثبت العكس .

أهمية الحوافز :

❖ يجب أن تدرك أن استخدام سلطة الوظيفة هو آخر الوسائل التي يمكن اللجوء إليها لحث الموظفين لتحسين أدائهم، ولا يوجد بديل أهم من الحافز الشخصي. لذلك حاول أن تغير توجه مرءوسيك من أسلوب (يجب أن تفعل) إلى أسلوب (أحب أن أعمل).

❖ ويختلف الناس في ردود أفعالهم تجاه الحوافز؛ فبعضهم يجدون الحافز في الترقية، وبعضهم يكفيه رضاء رؤسائهم عنهم، بينما يقنع بعض الناس بالتنافس مع زملائهم. غير أن معظم الناس يحفزهم الجزاء المادي، والحصول على العلاوات والاحتفاظ بالوظيفة .

خادم القوم سيدهم:

- مهام المدير أو القائد هي مزيج من مسئوليات القائد والخادم. ولكن الكثير منا ينكرون جانب الخدمة؛ لأنه يتعارض مع ما يعتقدونه في أنفسهم، مع أنهم بإمعان التفكير في عملهم، سيجدون أن معظم المهام المنوطة بهم هي في واقع الأمر خدمات لمرءوسيهم. وينطبق هذا الأمر على كل الناس.

- وتلعب الألقاب والمظاهر الوظيفية أدوارًا مهمة في تحفيز الكثيرين، وبعض الموظفين يحبون إعطاء مسميات جديدة لوظائفهم؛ كمنصب نائب الرئيس لشئون كذا بدلاً من مدير عام كذا، وألقاب: سكرتير عام، أو مراقب عام... إلخ، وللمظاهر الوظيفية دور حافز لا ينكر، كالمكاتب الفاخرة جيدة التأسيس، أو السيارة الخاصة، أو الاشتراك في أحد النوادي أو تخصيص مكان مميز لوقوف السيارة...إلخ .

توصيف الوظائف وتقويم الأداء :

يجب أن يكون لك دور في توصيف الوظائف في إدارتك، كما يجب أن تكون ملمًا إلمامًا جيدًا بمعايير تقويم أداء مرءوسيك، حتى في حالة وجود إدارة أخرى أو مستشارين يوكل إليهم هذا العمل .

وفي المقابلات التي تجريها مع مرءوسيك بهدف تقويم أدائهم يجب تكريس أوقات كافية لإجرائها، ويجب أن تكون دقيقًا وصريحًا في مواجهة كل موظف بحسناته وسيئاته. وحتى تكون المقابلات ناجحة يجب أن تعد لها وأن تسجل مسبقًا النقاط الرئيسة التي تود مناقشة كل واحد فيها، وفي مقابلاتك مع الموظفين الممتازين استمع إلى ملاحظاتهم بعناية، حتى لو قالوا ما لا تحب أن تسمعه، وقد يجنح بعضهم إلى المبالغة، ولكن سيمكنك من اكتشاف الغث من السمين.

4. **لا تكف عن تنمية مهاراتك** :

اعلم أن المرء هو ما يعتقده في ذاته، فإن كنت تؤمن بأن شخصيتك ضعيفة، فإن عقلك الباطن سيعمل بموجب ذلك، وبالعكس، إذا كنت تملك الثقة في قدراتك فستكون أقدر على تحقيق ذاتك. ولتعزيز وتدعيم هذه الثقة يجب أن تحقق نجاحات في مسيرة عملك. وكل نجاح تحققه في مهامك الجديدة كمدير سيضيف لبنة في بناء مستقبلك.

فجوة الجيل :

يكون المديرون الجدد عادة من أعمار متباينة، والمتوقع في معظم الأحيان أن يكون المدير أكبر سنًا من مرءوسيه، ولكن ذلك لا يحدث في الحياة العملية في الوقت الراهن وبالمفاهيم الإدارية الحديثة، **فيمكن** :

1. أن يكون المدير أكبر سنًا من مرءوسيه.
2. أن يكون أصغر سنًا منهم.
3. أن يكون مديرًا لمرءوسين أعمارهم متباينة، بعضهم أصغر منه سنًا وبعضهم الآخر أكبر منه.

ويستطيع المدير الشاب قيادة من هم أكبر منه سنًا إذا ثبت لهم أنه جدير بمنصبه، وأن قراراته حكيمة .

أخطاء يجب تلافيها :

يجب أن يحرص المدير الأصغر سنًا من مرءوسيه على ألا يتعجل بإحداث التغيير في إدارته فور تعيينه، مخالفاً بذلك حكمة التغيير التدريجي؛ لأن التغيير السريع قد يكون أكثر تقبلاً لدى المرءوسين من المدير كبير السن .

ومن الخطأ أيضا أن تعتقد أنك قادر على الإجابة عن كل سؤال يوجه إليك من كبار السن المخضرمين، أو تعتقد أن التردد في الإجابة سيفسر بأنك جاهل أو ضعيف، بل على العكس من ذلك، يجب ألا تتردد في القول: لا أعلم، ولكنني سأبحث وأرى. وحاول أن تجعل هؤلاء الكبار راضين بقيادتك ومرتاحين لها. وفي بداية عهدك في الإدارة لا تخاطبهم بأسمائهم المجردة، واستخدم مقدمات (السيد) و(السيدة) إلى أن تصبح مع مرور الوقت مقبولاً من الجميع، وعند ذلك يمكن أن تزول الكلفة بينك وبينهم .

تجنب الزهو والغطرسة :

فهي إحدى شراك النجاح المبكر، ويمكنك تحويل الغرور إلى نوع حميد من الثقة بالنفس، وأن تعترف بأخطائك ولا تلق باللوم على مرءوسيك؛ فالخطأ أمر طبيعي يمكن أن يقع فيه كل البشر، وكن عادلاً ولا تتحول إلى أخطبوط يركز كل العمل في شخصه ويقتل نفسه بالعمل المضني .

وإذا كان من الصعب عليك تحمل أخطاء معاونيك، فإن هذا يتطلب منك إعادة النظر في توجيهاتك. وحاول أن تجعل كلامك عن الإدارة مطابقًا لواقع تطبيقك الفعلي لها بدون تزيد .

وحاول أن تقوم بالعمل الذي لا تحبه أو تجيده في الوقت الذي تكون فيه لياقتك البدنية والنفسية في أفضل حالاتها. وابدأ يومك بالأعمال الصعبة. أما إذا كنت تفضل الأعمال الروتينية النمطية فالأفضل لك أن تتخلى عن حرفة الإدارة. ولا تحقد على من أصابوا قدرًا كبيرًا من النجاح أكثر منك، بل انظر إلى من هم في مستواك.

كن موضوعيًا :

جانب هام من جوانب شخصيتك هو مدى استعدادك لأن تكون موضوعيًا. ولا تكن كالمديرين الذين يدّعون الموضوعية ويتصرفون بعكس ذلك، واسأل نفسك دائمًا :

ما هي التوجيهات أو التجارب التي تجعلني غير موضوعي؟ وكيف يمكن التخلص منها؟

كن واثقًا من نفسك وفي قدرتك على اتخاذ القرارات. فإذا توفر لذلك 70% أو 80٪ من الحقائق التي تريدها لاتخاذ قرارك، فلا تتردد في اتخاذه. ولا تضيع الكثير من الوقت في الحصول على باقي الحقائق. لأنك حتى لو توصلت إليها فربما تصل إلى قرار مماثل وتكلفة التأخير في اتخاذ أي قرار قد تزيد بكثير عن الاعتماد على حقائق تقل عن 100%.

وتعلم قواعد اللعبة، وحاول أن توازن بين رغبتك في اتخاذ القرارات بسرعة، وبين اختيار الأوقات الأنسب لاتخاذها. وقوّم نفسك بأمانة على قدر ما تستطيع، ولا تصدر أحكامًا عاطفية ثم تحاول ترشيدها فيما بعد، فإن فعلت ذلك فستجد نفسك مضطرًا للدفاع عن قرارات كنت تتمنى ألا تتخذها.

كن مستعداً لترقية أخرى :

في أحيان كثيرة تضيع على بعض المديرين فرص الترقي بسبب عدم وجود من يحلون محلهم. لذا يجب أن نتفادى العقبة بأن تعد أحد معاونيك ليكون جاهزًا لتولي مهام منصبك عند اللزوم. بأن تفوض إليه بعض سلطاتك بالتدريج، وعندما يستقر اختيارك على أحد مرءوسيك يجب أن يعلم رؤسائك بذلك. وإذا أدى هذا السلوك إلى ترقية معاونيك في إدارات أخرى فلا تحزن على ذلك؛ لأنك ستكتسب شهرة أنك مدير معلم، وربما تزيد فرصتك في الترقي.

وإذا لم يكن لديك مساعد جاهز، يمكنك تفويض بعض مهامك إلى أكثر من مرءوس حتى لا يترقى أحدهم من وراء ظهرك إلى أن تستقر على الأصلح منهم. بيد أن هذا الأسلوب قد لا يخلو من سلبيات على باقي المرءوسين، ولهذا يجب أن تعطيهم الأمل في إمكانية الترقي في إدارات أخرى خارج إدارتك، وكن صادقًا في ذلك، وعامل الجميع على قدم المساواة.

- لا تكن كالذي يعتقدون بأن المؤسسة لا يمكنها الاستغناء عنهم، وهم بسبب هذا الوهم قد يضحون بإجازاتهم. ومثل هؤلاء هم أول ضحايا هذا الفهم الخاطئ لمفهوم الإدارة ولا يصلحون لها.
- اعتن بمظهرك وأحسن اختيار ملابسك، وإذا أردت أن تكون ناجحًا فزيك يجب أن يبدو كذلك.
- عرّف الرؤساء بنواحي التميز فيك بدون جلبة، وإذا حصلت على مؤهلات علمية أو حضرت دورات تدريبية أو مؤتمرات، فناقش بعض الموضوعات التي أثيرت فيها معهم.

- وقد يكون رؤسائك راضين عنك كل الرضى لدرجة أنهم لا يودون الاستغناء عنك ولا يفكرون في ترشيحك لترقية في أماكن أخرى خارج نطاق سلطاتهم، فيجب أن تستكشف ذلك في وقت مبكر وتعد له بالطريقة السابق ذكرها قبل أن يفوت الأوان .

نظم وقتك :

لعل أفضل طريقة لتنظيم وقتك بوسيلة عملية هي أن تعد مذكرة بالأعمال المفروض عليك إنجازها كل يوم وتضعها أمامك. وأشر على ما يتم إنجازه منها ، وما يتبقى منها بدون إنجاز يرحل إلى مذكرة اليوم التالي. على أن يتم ترتيب الأعمال وفقًا لأهميتها وأولويتها. وقد يتطلب عملك أن تأخذ بعض أوراقك معك إلى المنزل، وبصفة خاصة الأعمال التي تتطلب الهدوء في التفكير ككتابة التقارير والأبحاث .

تعلم الكتابة الإدارية :

وأفضل طريقة للكتابة للآخرين هي أن تستحضر صورة ذهنية لمن تود الكتابة له ، واكتب له كأنك تخاطبه. وافعل ذلك أيضا مع مرءوسيك. وإذا كنت تكتب لرئيس لا تحبه استحضر صورة ذهنية لأحد أصدقائك واكتب له ما تود كتابته لهذا الرئيس. وتجنب مخاطبته باسمه الأول مجردًا من الألقاب، ووقع على خطابك باسمك الأول لإشعاره بالود. ويجب الحفاظ على قواعد النحو والصرف والهجاء ، وإذا كنت لا تجيدها حاول أن تتعلمها ، ولا تعتمد في ذلك على مساعد أو سكرتير، لأن ذلك من شأنه أن يفوت عليك فرصة تعلم هذه المهارة الهامة .

اعتن بمكالماتك الهاتفية :

طريقة كلامك في اتصالاتك الهاتفية تكشف عن شخصيتك. تذكر وأنت تتكلم مع شخص آخر لأول مرة أن الانطباع الأول هام ولن يتكرر. وإذا لم تكن موفقًا في حديثك الأول مع طرف آخر فقد يمر وقت طويل حتى يمكنك تحسين انطباعه الأول عنك. وحاول تحسين صوتك بالاستماع إلى تسجيل له إلى أن تجعله متوازنًا وواضحًا. فإن الناس عادة يحجمون عن إبلاغك بأن صوتك نشاز أو غير واضح المعالم، وفي غيابك تأكد من اهتمام معاونيك بالرد على المكالمات وتسجيل أسماء الطالبين. واهتم بالرد عليها .

كن جيد الاستماع للغير :

من مهارات المدير الناجح قدرته على الاستماع الجيد؛ لأن الله قد جعل لكل منا أذنين وفمًا واحدًا، وهو يتطلب أن يكون وقت الاستماع ضعف الوقت المكرس للكلام. وأنت حين تستمع تتعلم شيئًا جديدًا، ولكن حين تتكلم لا تتعلم.

وإذا أردت أن تكون محدثًا بارعًا عليك أن تكون مستمعًا جيدًا. وتذكر أن نظرك إلى محدثك يعني اهتمامك بما يقول . خذ الحياة برفق ولا تكن جادًا أكثر مما ينبغي، وتجنب تقطيب الجبين، واحتفظ بروح الدعابة بدون ابتذال. فكل واحد منا لديه استعداد فطري لأن يكون مرحًا، ولكن هذه العادة تنمو لدى كل شخص بشكل مختلف.

حضور الاجتماعات أو قيادتها :

إذا اشتركت في اجتماع أو لجنة فيجب أن تعد نفسك لذلك، وأن تحدد موقفك من المسائل المعروضة على بساط البحث والمناقشة. كما تحدد موقفك من رئيس الاجتماع من حيث موافقتك أو معارضتك لطريقة طرحه

للموضوعات، ولكن يجب أن تعلم أن السكوت أفضل بكثير من الكلام المرسل وغير المدروس. ولا تخش أن يفسر صمتك على أنه جهل. ولا تفقد أعصابك لأي سبب، ولا تكن من فريق الموافقين على كل شيء، وعبّر عن رأيك عن اقتناع به، وإذا ترأست الاجتماع فلا تترك الحبل على الغارب،ولا تكن دكتاتورًا يحاول فرض رأيه على الأعضاء. وكن وسطًا بين هذين النقيضين، واحرص على إخطار الأعضاء مسبقًا بجدول الأعمال حتى يكون الاجتماع أكثر فعالية. وإذا حضر الاجتماع من هو أكبر منك في السلم التنظيمي فلا تدعه يسيطر على الجلسة، وتصرف معه بدبلوماسية ولباقة، واعط فرص الكلام للجميع بعدالة، ولا تقلل من شأن أحد، ويمكنك أن تكون خطيبًا مفوهًا عن طريق الإعداد والتمرين والتدريب على مواجهة الجمهور؛ لأن ذلك سوف يفيدك .

توصيات عامة :

- ❖ إذا كنت تعتقد أنك من أولئك الذين تسيرهم الأحداث، فلا فائدة ترجى منك. صحيح أن الأحداث الخارجة عن إرادتك لها تأثيرها على حياتك، ولكن في مقدورك إحكام سيطرتك على ردود أفعالك تجاهها .
- ❖ لا تؤد عملاً لا تحبه، ولكن في نفس الوقت كن واقعيًا لتدرك أن كل عمل فيه جوانب لا نحبها. ثم إذا كانت كل الأعمال ممتعة فكيف تدرك قيمة التحدي وتحقيق الذات؟ وإذا كان عملك كله غير محبب لك، فالأفضل لك أن تبحث عن عمل آخر لا يخلو من عناصر تحبها .

- بعض الناس يسألون أحيانًا: ما أهمية أن أكون مديرًا لشركة لا تصنع سوى المسامير؟ ومثل هذا التفكير خاطئ،ويجب أن يكون التساؤل: ما هو تأثيري في الناس الذين أقودهم؟ وما هو تأثيري في الناس خارج العمل. وإذا لم تكن مديرًا لشركة هامة أو شركة قليلة الأهمية، ففي الحالتين سوف تكون مديرًا فاشلاً.



قيادة التغيير...
خطة عمل من ثمان خطوات



- التغيير يقاد ولا يدار
- هل تمر شركتك بعملية تغيير؟
- هل ترى أن شركتك بحاجة إلى التغيير وتخاف من الفشل؟
- ربما يكون السبب أنك تحاول إدارة التغيير بدلاً من قيادته.

التغيير في الشركات سواء تضمن (الهندرة) أي إعادة هندسة نظم العمل أو إعادة هيكله أو برنامجاً طموحاً ومستمرا للجودة أو تجديداً ثقافياً هو عملية معقدة ونشطة وتتسم بالفوضى وهي غالباً لا تحقق النجاح المنشود.

وعلى الرغم من الجهود التي يبذلها كبار المديرين النابهين وذوو الخبرة فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح. فما هو السبب يا ترى؟

السبب هو الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي. معظم المديرين أصحاب الخبرة لا يلعبون دور القائد إنما يتقنون دور المدير بشكل جيد.

فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية.

وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. أما حين يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح كبير في السابق لا تشفع لهم بل أن العكس صحيح.

فيما يلى و من خلال الأسطر التالية سوف تتعرف على ثمانية اخطاء تنسف بها الشركات المفرطة في الإدارة جهود التغيير وتشل حركتها :

على سبيل المثال:

- تعيش هذه الشركات على طموحات متواضعة وترضى بالقليل من الإنجازات.
- تقلل من شأن الرؤية في إدارة المستقبل.
- لا تهتم بتحقيق انتصارات في الأجل القصير.
- تفشل في غرس التغيير في ثقافة الشركة.

كما ستتعرف على أسلوب معالجة هذه الأخطاء باتباع عملية من ثمان خطوات لقيادة التغيير بدلاً من إدارة التغيير وتتضمن هذه العملية ما يلي:

- تطوير ونشر رؤية المستقبل
- الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين
- تحقيق انتصارات في الأجل القصير والاستعانة بها في تعزيز المكاسب
- غرس التغيير في ثقافة الشركة.

بالطبع كل شركة تحتاج إلى إدارة، فبدونها يفلت زمام الأمور فى الشركة، ولكن الإدارة يمكن أن تقضي على التغيير أيضا.

أخطاء وحلول:

لماذا تفشل إدارة التغيير في كثير من الشركات؟ تفشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة، والسبب أن هذه الشركات ترتكب أخطاء عندما تطبق التغيير. ومن هذه الأخطاء:

1 ـ **الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي:** فالتغيير يتطلب إحساساً بالعجلة. والشركة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولاتقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.

2 ـ **غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد:** يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة – من خلال مواقعهم وخبراتهم وعلاقاتهم – لتحويل عملية التغيير من أقوال إلـى أفعال.

3 **افتقار الرؤية:** بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التى تسير بغير هدى.

4 ـ **عدم توصيل الرؤية:** التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين فى التضحية وقادرين عليها. ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.

5 ـ **العقبات الإدارية:** التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس. وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية الشركة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.

6 ـ **عدم تحقيق نجاحات سريعة:** تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير. وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.

7 ـ **سرعة إعلان النصر الكبير:** بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر معاول تحسين كبير في الأداء. ثم يتراخي تركيزهم والتزامهم وتعود الشركة إلى ممارسات الماضي.

8 ـ **عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة الشركة:** يتوقف التغيير عندما نسمع عبارة " هذه هى الطريقة التي نؤدى بها العمل هنا ". فإذا لم يتأصل التغيير وترسخ في ثقافة الشركة فسوف يموت في المهد. والآن نرجوا أن تلقى نظرة فاحصة على جهود التغيير فى منظمتك، ومن ثم اسأل نفسك: هل كنت فعلا تحاول إدارة التغيير أم قيادته؟

الإدارة والتغيير :

العقلية الإدارية وراء ارتكاب العديد من الأخطاء السابقة، فعلي سبيل المثال: جوهر عمل الإدارة هو التأكد من أن الشركة مستمرة في النشاط بسهولة ويسر، وأن الأمور تسير كالمعتاد. وعلى هذا تعمد الإدارة إلى ثبات الممارسات وتتفادى الإلحاح والسرعة.

كما أن لا يفكر رجال الإدارة بطريقة التحالفات أو فرق العمل ولكن بطريقة التدرج الهرمي الوظيفي.

وهم يتعاملون مع خطط مفصلة وموازنات وليس مع رؤية للمستقبل، واعتادوا على وضع أوامر معينة لتقارير مباشرة وليس استثمار الوقت في توصيل هذه الرؤية إلى عدد واسع النطاق من الناس، ولأنهم غير معتادين على تفويض الصلاحيات لموظفيهم وتمكينهم، فإن المديرين يتركون هياكل الشركة والمشرفين يعوقون جهود التغيير التي يقوم بها الموظفون.

كما يفكر رجال الإدارة كثيراً فالقضايا الملموسة مثل عمليات الشركة وإنتاجها ومبيعاتها، ويهملون القضايا الثقافية غير الملموسة مثل القيم ورضا العملاء.

ثمان خطوات لمعالجة أخطاء التغيير:

تعالج كل واحدة من خطوات قيادة التغيير التالية، واحداً من الأخطاء التي سبقت الإشارة إليها.

الخطوة الأولى:

أوجد إحساساً بالإلحاح كيف تكافح الكسل والرضا عن الذات في شركة يعمل بها مائة موظف فإن عشرين موظفاً على الأقل يجب أن يتجاوزوا

واجبات العمل التقليدية من أجل إحداث تغيير فعال. وهذا يعنى أنه يجب إقناع ربع الموظفين في الشركة بأن التغيير ضروري، ليس غداً أو بعد غد، بل الآن. ومع ذلك، ففي عديد من الشركات لا يقتنع الأفراد بضرورة التغيير إلا عند نقطة معينة. وإذا لم تستطع تحويل هذا الرضا والتراخي إلى إحساس بالعجلة فلن تحصل على التعاون الذي تحتاجه لإحداث التغيير.

الرضا عن النفس: المصادر والاستجابات:

هناك تسعة عوامل لشيوع الرضا عن الوضع الراهن في المنظمات وعليك أن تعرف كيف تخلص مؤسستك من هذا الإحساس الذى يؤدى إلى تواضع الطموحات.

1 _ **لا توجد أزمة:** فى الشركات التى لا تخسر أموالا أو لا تلوح فى الأفق فيها بوادر عمليات استغناء عن الموظفين لا يرى الموظفون أية تهديدات مرئية ومن ثم لا يشعرون بالإلحاح، فإذا لم تجد أزمة عليك أن تصنعها ولا مانع من أن تسمح بخسارة مالية مؤقتة ومفتعلة من أجل شد الأحزمة واستثارة الطموح.

2 ـ الموارد المادية والأرصدة المالية التى تقتل النجاح إذا كانت الشركة ما تزال تشغل آلات مصانعها وتطرح أية منتجات فى الأسواق وتقيم الأفراح والليالى الملاح احتفاء بذلك، فلماذا يتعب الموظفون وكيف يشعرون بأن مستقبل شركتهم ومستقبلهم يكتنفه الشك؟ عليك أن تتخلص من هذا الإسراف فى الأحلام والبذخ فى الحفلات.

3 ـ تدنى معايير تقييم الأداء: يقول المديرون " إن الأرباح هذا العام أعلى بنسبة 10 ٪ عن العام الماضى: وكل شئ على مايرام " وينسون الأرباح التى حققتها الأرباح عن العام الماضى ليست تقدماً حقيقياً،

بل تقدم نسبى وربما لا تضاهى ارتفاع تكاليف الإنتاج أو المبيعات لا توافق على معايير الأداء المتدنى، حدد مستويات طموحة للربح والدخل والإنتاجية تكون ذات مستويات عالية تحفز على التغيير وعندما تنظر إلى أرباحك.. انظر أيضا إلى أرباح المنافسين والفرص المتاحة فى السوق.

4 - **الهياكل التنظيمية التى تركز على أهداف وظيفية محدودة:** مدير الموارد البشرية، على سبيل المثال يقيس النجاح عن طريق أداء البشرية فقط بغض النظر عما تفعله الشركة ككل حمل المديرين مسئولية نتائج المنظمة ككل وليس أقسامهم فقط.

5 - تزويد الشركة بأنظمة قياس داخلية جامدة: تسهل على الموظفين تحقيق اهدافهم من خلال أعمال روتينية فليس من الصعب بالنسبة للتسويق، على سبيل المثال، أن يفى بنسبة 94٪ من أهدافه عندما تتضمن الأهداف أموراً مثل: " نفذ حملة إعلانية جديدة في موعد غايته الخامس عشر من مايو " فكل إدارات التسويق تحقق هذه النسبة إذا بالغت فى الإعلان فالأهداف يجب أن تقيس النتائج بمعايير المقارنة مع الآخرين والعائد على الاستثمار والفرص المتاحة ومعدلات نمو السوق وتكاليف الوقت المستفيد فى تحقيقها ولا أن يتم تجريدها من العوامل الخارجية.

6 - **لايوجد رجع صدى للأداء الخارجى:** يحتاج المدير إلى أن يسمع من العملاء غير الراضين وحملة الأسهم الغاضبين والموردين المحبطين.

7 - **عدم الالتفات للناصحين الأمينين:** الموظفون الذين يهتمون بصدى أداء الشركة لدى عملائها وحاملي أسهمها ومورديها يعاملون وكأنهم

خارجون على القانون أو كأنهم مرض عضال يجب استئصاله شجع المناقشات الأمينة لكل المشكلات القائمة والمتوقعة.

8 ـ **عدم الإصغاء للأخبار السيئة:** المدير يذعن لعادة البشرفى عدم سماع ما لانريد أن نسمعه، واصل تزويد العاملين بالمعلومات عن الفرص المهدرة حتى لا يستطيعوا الجلوس أو السكوت أو صم الآذان.

9 ـ **حديث الإدارة عن الإنجازات الخارقة والأخبار السعيدة:** المديرون يفضلون الحديث عما حققوه من نجاح، حتى وإن كان نجاحاً محدوداً ولمرة واحدة توقف عن نشر الأخبار السعيدة ما لم تكن ناتجة عن عملية التغيير المستمر ويجب أن نتوقف الآن.

الخطوة الثانية:

التحالف القائد (بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير) التحولات الكبرى تنسب غالباً إلى كبار المسئولين. ومع ذلك، لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وتوصيلها إلى عدد كبير من الناس، والقضاء على كل العقبات، وتحقيق انتصارات في الأجل القصير، وترسيخ التغيير في ثقافة الشركة. والخطوات الثمان في عملية التغيير تستلزم فريقاً من القادة وليس فرداً واحداً، ولكن ليس أى فريق.

أوجد الناس الملائمين :

الاتكال على فريق ضعيف للتغيير اسوأ من عدم وجود فريق على الإطلاق، الفريق الذى تحتاجه يجب أن يشكل تحالفاً من قادة الشركة الذين لهم تسلسل وظيفي عالٍ، علاوة على مصداقية ومهارات في فنون القيادة، على سبيل المثال، ضع المديرين الأساسيين فى هذا الفريق لأنهم فى وضع يتيح لهم التأثير المباشر على دوائرهم كما يجب أن يتضمن الفريق

كبار التنفيذيين لأنهم قضوا مدة أطول في الشركة ولأن لهم رؤية أوسع عن الشركة والصناعة.

الثقة والأهداف المشتركة:

الثقة والعمل بروح الجماعة أمران حيويان لنجاح التحالف لا يستطيع قيادة كل فعاليات الشركة إذا كان هناك صراع فى جنباتها، أو سوء اتصال بين إداراتها، أو افتقار إلى الاحترام بين أعضائها، لابد أن يكون التحالف متحداً وراء هدف عام، ولايمكن أن بحدث هذا بدون ثقته، ولكى توجد الثقة، يفضل فى المراحل المبكرة للتغيير أن يجتمع أفراد فريق التحالف خارج مكان العمل لتنمية الثقة بينهم.

الخطوة الثالثة:

الرؤية أمر مهم لأى عملية تغيير لأسباب ثلاثة:

أولاً: توضح الاتجاه: فإذا لم تكن تعرف فى أى اتجاه تسير، فسوف تجد نفسك فى مكان آخر، وغالباً لا يتفق الناس على اتجاه التغيير، ويعتريهم لبس بشأن ما يحدث، أو يستائلون عما إذا كانت التغييرات ضرورية أم لا، والرؤية تقول للناس: " هذا هو الطريق الذى يقودنا إليه التغيير".

ثانياً: الرؤية تحفز الناس على اتخاذ اجراءات ليست بالضرورة فى مصلحتهم فى الأجل القصير، والتغيير عادة ما يخرج الناس من مناطق الراحة والدعة ومن أيام العسل: لأنه يتطلب العمل بصورة مختلفة أو مع وجود موارد قليلة، وتبين الرؤية الجيدة للناس المستقبل الأفضل الذى عليهم أن يضحوا من أجله اليوم.

ثالثاً: الرؤية تساعد على التنسيق: كل واحد يعرف إلى أين تتجه الشركة ويقوم بعمله دون أن يرجع في كل صغيرة وكبيرة إلى المدير، وبدون رؤية مشتركة يختلف الناس باستمرار حول ما يجب أن يفعلوه.

الرؤى الفعالة:

وتتسم الرؤى الفعالة بست سمات هى:

1 - تنقل صورة متخيلة عن المستقبل البعيد

2 -تهتم بمصالح الناس في الأجل الطويل سواء كانوا موظفين أو عملاء، الرؤى الغائمة التى تتجاهل المصالح المشروعة لبعض الجماعات، سيهاجمها العملاء الذين سيتوقفون عن الشراء مثلاً، أو الموظفون الذين سيقتلون عملية التغيير من خلال المقاومة السلبية.

3 - { تتكون من أهداف واقعية يمكن تحقيقها لابد أن تكون الرؤى طموحة بما يكفى لإرغام الناس على الخروج من الروتين المريح، التحسن فى شئ ما بنسبة خمسة في المائة ليس رؤية، ولكن الرؤية هى أن تكون الأفضل، ووضع أهداف صعبة ليس مثل وضع أهداف مستحيلة، الأهداف المستحيلة تفتقر إلى المصداقية ولا تحفز على العمل.

4 ـ واضحة بما يكفي لإرشاد عملية اتخاذ القرار، الرؤى الفعالة مركزة بما يكفى لمساعدة الموظفين على اتخاذ قرار بشأن أى الأفعال أهم، الرؤى الغامضة مثل: " أن نكون شركة عظيمة " لاتقدم أية معلومة عما ينبغى عمله.

5 ـ مرنة بما يسمح بالمبادرة الفردية مثل التكيف مع الظروف المتغيرة، لا يجب أن تكون الرؤى غامضة كما لا يجب أن تكون محددة جدا لدرجة تقتل المبادرة.

6 ـ من السهل شرحها: إذا كنت لا تستطيع أن تشرح رؤيتك إلى شخص فى أقل من خمس دقائق دون أن تأسر اهتمامه، فإن الرؤية غير مركزة: ومن ثم اعمل على توضيحها من جديد.

صياغة الرؤية:

صياغة الرؤية عمل شاق من الصعب إنجازه بسهولة، فهى تمرين للقلب والعقل معاً، تمرين يستغرق وقتاً وجهداً ومشاركة، لبدء عملية وضع الرؤية يكتب أحد الأفراد مسودتها الأولى مستعيناً بخبراته وقيمه فى إيجاد مجموعة مثيرة من الأفكار، وينبغى أن تبحث هذه الأفكار فيما بعد باستفاضة عن طريق التحالف القائد الذى يعدل ويوضح الأفكار الأصلية.

وحمل المجموعة المشتركة فى صياغة الرؤية على الاتفاق على مسودة نهائية أمر ليس سهلا، وخلق رؤية للمستقبل أمر تسوده الفوضى والاضطراب ويأتى مشحونا بالعواطف، ووجود فريق عمل فعال أمر مهم، ولابد للمجموعة أن تأخذ وقتها فى أن تجعل روح الجماعه تسود، وقد تستغرق مراجعة كل الرؤى شهوراً وحتى سنوات.

ووجود إحساس بالعجلة أمر مهم للغاية فى هذه المرحلة، فبدونه لا يكرس أعضاء التحالف الوقت أو الجهد اللازمين لإيجاد متطلبات الرؤية، فمن الممكن أن يتسرع أعضاء التحالف ويحاولون تعميم الرؤية قبل نضجها، فيكتبون الرؤية على لوحات إعلانية ويعلقونها في جميع أنحاء الشركة قبل

أخذ الوقت الكافى للتفكير فيها ومناقشتها، كما أن الرؤية الضعيفة يمكن أن تقود إلى الاتجاه الخاطئ وربما لا تحظى بالتزام القادة، والنتيجة أنه بدلا من حفز الموظفين فإن الرؤية تجعلهم يشكون في التغيير.

الخطوة الرابعة: توصيل رؤية التغيير:

الاتصال الفعال هو مفتاح لحشد كل طاقات العاملين وراء رؤية مشتركة. أما الاتصال الضعيف فهو خير وسيلة لنزع فتيل الحماس من قلوب الموظفين، ومن ثم وقف أى عملية تغيير، ومن الأسباب التى تؤدى إلى فشل الشركات فى توصيل رؤيتها عدم أخذ الوقت الكافى لشرح هذه الرؤية، أو عدم شرح الرؤية بلغة واضحة ومفهومة، والمبادئ السبعة التالية تساعد على تفادى هذه الأخطاء:

1 ـ كن بسيطاً. فالعبارات غير المركزة المحشوة بالتفاصيل تشوش أكثر مما توضح.

2 ـ استعن بالبلاغة والحوار الذاتى. فالحوار الذاتي والأمثلة أو اللغة المعبرة تساعد على توصيل الأفكار المعقدة ببساطة وفعالية.

3 ـ استعن بأشكال مختلفة لتوزيع البيانات. وزع البيانات في الاجتماعات الكبيرة والمحادثات غير الرسمية والمذكرات والمقالات في النشرات الصحفية.

عندما تأت بنفس الرسالة للناس من ستة اتجاهات مختلفة فسوف يسمعونها.

4 ـ كرر ثم كرر ثم كرر. كلما كررت رسالتك كلما حشدت فريق إدارتك.

على سبيل المثال: يتعهد أكبر 25 مسئولاً فى شركتك بتهيئة أربع فرص يومياً لربط محادثاتهم بالرؤية، فإذا انتهز 25 مسئولا اربع فرص يومياً على مدار ستة أشهر: فهذا يعنى تكرار الرؤية 12 ألف مرة.

5 ـ كن قدوة. يجب أن تتطابق أفعالك مع أقوالك، فإذا فعلت عكس ما تقوم فلن يستمع إليك أحد.

6 ـ الصراحة راحة. إذا كان هناك سبب مشروع لسلوك مكلف وضح ذلك. على سبيل المثال، في أوقات شد الأحزمة وخفض التكاليف، وضح أن ركوبك للطائرة ليس مجرد رفاهية، ولكنه توفيراً للوقت.

بعض الناس يعتقدون أنه لا يتعين على الإدارة العليا أن تشرح لموظفيها، لكن إن سرت أنت على نفس النهج، فلا تفاجأ إذا فقد الموظفون إيمانهم واهتمامهم بالتغيير.

7 ـ استمع واجعل نفسك موضع استماع. القاعدة الحاسمة: الاتصال ينبغي أن يسير في اتجاهين. اشرح الرؤية ثم استمع إلى رد الفعل.

طور المديرون فى إحدى الشركات، على سبيل المثال مفهوما جديداً لشراء أجهزة الكمبيوتر وبرامج الكمبيوتر، وظهرت على الفور مشكلات لعدد من مندوبي المبيعات الشبان فى الشركة تتعلق بأجهزة الكمبيوتر وملحقاتها، لأنه لم تتم استشارتهم، وخسرت الشركة بسبب ذلك ملايين الدولارات، توصيل الرؤية بفعالية للمراحل التالية: وهى حمل الناس على العمل.

الخطوة الخامسة : التمكين (تمكين الموظفين من عملهم ومستقبلهم)

حتى تكون درجة الإلحاح مرتفعة والتحالف القائد يقوم بعمله، وتتم صياغة رؤية وتوصيلها ، فإن عقبات عديدة يمكن أن تعوق التغيير، فى هذه المرحلة عليك أن تمكن قاعدة عريضة من الناس للقيام بإجراء ما عن طريق إزالة كل ما يمكن إزالته من هذه العقبات، وأكبر أربع عقبات تقف في طريق التغيير هى:

الهيكل التنظيمى.

يمكن لهيكل الشركة أن يصد أية مبادرة حتى من أكثر الناس نشاطاً ، فالتغيير يتطلب تعاوناً بين الوظائف المختلفة، لكن الجدران التى تفصل بين تلك الوظائف ذات العقبات المستقلة تبطئ عملية الاتصال وتشل التعاون، عالج هذه المشاكل بتوطيد أواصر التعاون بين الأقسام المختلفة، وإلا فإن الموظفين سيتخلون فى النهاية عن برنامج التغيير.

المهارات:

الافتقار إلى التدريب يمكن أن يكون عقبة في طريق التغيير. إذ ليس من السهل الإقلاع عن عادات ومواقف درجت عليها لسنوات. غالباً ما يتعلم الناس المهارات الفنية ولكنهم لايتعلمون المهارات الاجتماعية والمواقف السلوكية اللازمة لإحداث التغيير، فلا يكفى أن تقول: " حسناً أنت مفوض ومسئول وعليك القيام بالتغيير، فاذهب وغير " يجب أن تمنح الموظفين ما يحتاجونه من تدريب للاستعانه بسلطتهم.

و التمكين بمفهومه العلمى يتضمن أربعة عناصر أساسية لا يكتمل بدونها وهى: تفويض الصلاحيات والمسئوليات معاً، والتدريب الفني والسلوكي لكل العاملين، والثقة فيهم، وتوفير الموارد وبيئة العمل الحافزة للإبداع. وقد سمى التمكين تمكيناً لأنه يمكن العاملين من عملهم ومن مستقبلهم، فهم مسئولون لأنهم ممكنون، وممكنون لأنهم مسئولون.

النظم:

نظم العمل وإدارة الموارد البشرية مثل: تقييم الأداء والرواتب والمكافآت والترقيات وأساليب التوظيف يجب أن تكون مقترنة بالتغيير. فإذا كان محور الرؤية الجديدة هو وضع العملاء في قلب كل قرار،فإن عمليات تقييم الأداء والرواتب والمكافآت يجب أن تقترن بقدرة العاملين على إرضاء العملاء.

من المعروف أن العاملين يربطون جهودهم بأساليب تقييمهم ومكافأتهم، فإذا لم تتم مكافأتهم عن الالتزام بالرؤية ومحاولة تطبيقها، فإن الرؤية لن تحظى بالاهتمام الكافى.

المشرفون :

قد يكون المديرون والمشرفون متلكئين، بحكم مواقعهم يمكن أن يشيعوا الخمول فيمن حولهم الحل الأمثل هنا هو الحوار المباشر والأمين.

واجه المديرين والمشرفين الذين لا يأبهون بالتغيير بالحوار المباشر الأمين، واشرح لهم الرؤية ومساهماتهم فيها. فإذا لم يبادروا إلى المشاركة الإيجابية، فيجب أن يرحلوا.

الخطوة السادسة انتصارات الأجل القصير :

التغييرات الكبيرة تستغرق وقتاً، والمؤمنون بالتغيير يستمرون على ولائهم له مهما استغرق من وقت، لكن معظم الموظفين يريدون دليلاً على أن مساعيهم أسفرت أو ستفسر عن تحقيق نتائج إيجابية، الانتصارات السريعة تقدم هذا الدليل، إذ تكافئ الموظفين المجدين بشكل يرفع من روحهم المعنوية، كما أن هذه الانتصارات تزعزع من مكانة المشككين والمعارضين للتغيير، وتبرهن للمديرين الحذرين بالدليل القاطع أن التغيير يسير على الطريق الصحيح، وبالإضافة إلى قوة الدفع وانتصارات الأجل القصير تقدم لقادة التغيير بيانات ومعلومات ملموسة لاختبار رؤيتهم وتنقيحها.

تحقيق الانتصارات :

العديد من القادة يعتقدون أن الانتصارات السريعة يمكن أن تحدث من تلقاء نفسها، إذ يظنون أنه بمواصلة العمل بتصميم وعزيمة فإن الأمور ستبدأ فى التحسن تدريجياً، أو يتوهمون أنه نظراً لأن التغيير نشاط طويل الأجل فإن الانتصارات فى الأجل القصير ليست ممكنة.

وكلا الرأيين خطأ: فالانتصارات فى الأجل القصير ليست ممكنة وحسب وكأنها مطلوبة ومع ذلك فإنها لا تحدث من تلقاء نفسها، فلابد السعى إلى تحقيقها وهنا لابد من وضع أهداف محددة ومحاولة تحقيقها خلال الفترة تتراوح من عام إلى ثمانية عشر شهر، مثل النتائج يجب أن تكون واضحة ومرئية للجميع وذات صلة واضحة بجهود التغيير.

مجرد إرسال خمسة آلاف نسخة من نص رسالة الشركة ورؤيتها أو إنهاء الصراع الإداري بين مديرين مختلفين ليس هو ذلك النوع من الانتصارات الملموسة والمقنعة التى نسعى إليها، ولكن تخفيض تكاليف التشغيل في

غضون 12 شهراً أو تقليل دورة تطوير أحد المنتجات من عشرة إلى ثلاثة أشهر من الإنجازات التى تعتبر أمثلة حية على نوع الانتصارات المطلوبة.

الخطوة السابعة : توسيع نطاق التحَّول (توظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير) :

الانتصارات فى الأجل القصير ضرورية للمحافظة على استمرار قوة الدفع ومع ذلك فإن الاحتفال بهذه الانتصارات قد يكون له أثر عكسي فيؤدى إلى تثبيط الهمم ويوحى للعاملين بأن التغيير المطلوب قد أنجز وفيما يحتفل المسئولون بالإنجازات قد يرسلون للعاملين رسالة خاطئة معناها: نشكركم على روعة أدائكم، يمكنكم أن تستريحوا الآن، حينئذ يفقد الناس إحساسهم بالعجلة ويقللون من جهودهم. وغالباً ما تسفيد قوى المقاومة من هذه اللحظة الضعيفة فى إعادة ترتيب أوضاعها.

لتفادى مثل هذا الخطأ، عليك أن نتحلى بالمصداقية التي اكتسبتها من خلال الانتصارات التى تحققت في الأجل القصير في رفع ومعالجة كل المشروعات مهما كبرت. فالنتائج التي تتحقق في الأجل القصير يمكن أن تسمح لك، على سبيل المثال، ببدء عملية إعادة البناء التى تفاديتها من قبل بسبب المقاومة. ويمكنك أن تبدأ في برنامجين جديدين لإعادة هندسة نظم العمل من جديد.

المصالح المترابطة :

توسيع نطاق جهود التغيير من خلال مزيد من المشروعات أمر معقد منتجة الاتكالية المتبادلة داخل شبكات الاتصالات بين مختلف أقسام الشركة فما يحدث فى إدارة المبيعات على سبيل المثال يؤثر على التصنيع لاسيما الإنتاج الأنى (وصول قطع الغيار إلى خط الإنتاج فى نفس لحظة تركيبها) كما أن القرارات الفنية فى الإدارة الهندسية تؤثر على التسويق.

ونتيجة لذلك إذا غيرت شيئاً فى أحد الأقسام فإنك تتسبب فى تغييرات فى مجالات أخرى من العمل ولهذا يجب أن تقنع كل الأقسام المتأثرة بالدخول ﻓ هذا التغيير وإلا فإن جهودك ستفشل وهذا هو السبب فى أن تبدأ تغييرات صغيرة تأتي الانتصارات فى الأجل القصير من جهود تغيير على نطاق صغير تسبب تموجات صغيرة ولكن متواصلة فى أنحاء الشركة وعندما يتعزز موقفك بالفوز يمكنك حينئذ أن تبدأ فى مهاجمة المشروعات الأكبر حجماً، وهى المشروعات المترابطة والتى يؤثر بعضها على بعض.

تقليص العلاقات:

حيث إن العلاقات الداخلية تعقد التغيير فقد بدأ الناس ﻓ التشكيك ﻓ الاعتماد المتبادل على سبيل المثال هل تحتاج الميزانية إلى تقارير أسبوعية من كل مصنع؟ ولماذا يتعين على كل الوحدات أن ترجع إلى إدارة الموارد البشرية بالشركة قبل أن تقدم راتبا لأية وظيفة يفوق 50 ألف دولار؟

التعامل مع هذه الأسئلة يطيل عملية التغيير ولكن من الأجل الطويل سيطهر الشركة من الاتصالات والعلاقات غير الضرورية التى تجعل عملية التحول أكثر سهولة.

الخطوة الثامنة: ترسيخ ثقافة التغيير(غرس ممارسات جديدة في ثقافة الشركة)

ثقافة الشركة مثل الرؤية تقع فى نطاق القيادة لا الإدارة يفضل المديرون التركيز على الأعمال الملموسة مثل الهياكل الإدارية والنظم وثقافة الشركة أمر غير ملموس ولكنه مهم وللثقافة تأثير كبير على الطريقة التى يتصرف بها الناس ولهذا فلن تنجح أية عملية تحول دون معالجة هذه القضية.

ما هى الثقافة

تتألف ثقافة أى شركة من أعراف سلوكية، وهي الطريقة التي يتصرف بها الناس والمنتظر أن يتصرفوا بها.

وفى الجماعة يكافأ الناس الذين يلتزمون بالتقاليد التى تنتجها هذه الجماعة ويعاقب الذين يخالفون هذه التقاليد بطريقة أو بأخرى وعلى هذا فإن التقاليد والأعراف السلوكية أمر لا مفر منه فى أية شركة.

وثقافة الشركة تعكس أيضا القيم المشتركة السائدة فيها، وتستمر القيم المشتركة وتترسخ لأن الجماعة كما في تقاليد المجتمع الكبير تنبذ الممارسات الخارجة على سلوكها.

وعلى هذا فإن ثقافة الشركة المتغلغلة والمتجذرة التى يصعب تغييرها لأى جهد يهدف إلى التغيير ويدعوا إلى قيم وقواعد سلوكية مختلفة.

تغيرالثقافات:

تغيير الثقافات عملاً جريئاً وصبراً طويلاً. فعليك أن تبذل جهداً مضاعفاً لتشجيع الناس على قبول الثقافة الجديدة، وعليك بالصبر كي تمنح الثقافة الجديدة الوقت كى تترسخ. فعلي سبيل المثال، غير فريق التغيير في إحدى الشركات ثقافة الشركة من ثقافة محافظة تعارض المخاطرة،إلى ثقافة أكثر مجازفة وإبداعاً. وعندما زادت حدة التوتر بين أنصار الثقافة الجديدة، وأنصار الثقافة القديمة كان رد الشركة كما يلي:

- أبرزت الأدلة الكافية على أن الممارسات الجديدة أدت إلى تحسين مستويات الأداء.
- اعترفت بأن الثقافة القديمة خدمت الشركة جيداً، ولكنها لم تعد صالحة للمرحلة الجديدة وللمستقبل.

- قدمت عروضاً مغرية للعاملين الذين تجاوزوا الخامسة والخمسين من العمر وحفزتهم على التقاعد المبكر. وشجعت العاملين الذين لم يقتفوا الثقافة الجديدة على ترك الشركة.
- كافأت أنصار الثقافة الجديدة على جهودهم وحماسهم للتغير وقامت بترقيتهم.

ورغم مثل هذه القرارات الجريئة الضرورية لأى تغيير فى الثقافة فإن قتل الثقافة القديمة عمل صعب لأن القيم المشتركة تتأثر بالخبرة المكتسبة عبر سنوات طويلة وإحداث أى تغيير فى جوهر الثقافة يستغرق سنوات وبذلك يكون الإصرار على مواصلة التغيير هو المدخل الوحيد للنجاح.

وداعاً للكتب : تأبين للثقافة القديمة :

لا تدعوا كل برامج التغيير إلى التخلص الكامل من ممارسات وثقافة الشركة القديمة ففى الكثير من مساعى التغيير تظل الثقافة القديمة أساساً صالحاً للاستمرار التحدى هنا هو أن تزرع الممارسات الجديدة فى الثقافة القديمة وتحقنها بها فيما تتخلص من الأجزاء المستهلكة من الثقافة القديمة وهذا يشبه استبدال أجزاء جديدة بأخرى بالية.

على سبيل المثال تولى إحدى الشركات عملاءها اهتماماً كبيراً وهذا الاهتمام متأصل فى ثقافة الشركة هذه الشركة فصلت إجراءات خدمة العميل فى دليل إرشادى بلغ سمكة 18 بوصة، وكانت القاعدة الثقافية التى ترفعها الشركة كشعار هى " الإنجاز باستخدام الكتاب "

قام رئيس مجلس الإدارة الجديد بتغيير هذه الثقافة وبسط عمليات خدمة العملاء وبهذا حافظ على القيم القديمة للشركة وأنجزها بطرق جديدة وبهذا فقد صار الدليل الإرشادى المفصل قليل الأهمية.

وحتى لا يثير حفيظة المسئولين عن وضع الكتاب الإرشادى قال رئيس مجلس الإدارة فى أحد الاجتماعات العامة للشركة: " هذا الكتاب مثل الصديق القديم، الذى مازلنا نحبه، ولكنه مات، وعزاؤنا فيه أنه عاش بيننا حياة طيبة ومنتجة "

ثم أضاف: " يجب علينا الاعتراف بمساهمته فى حياتنا، ولكن الحياة بعده مستمرة، فعلينا أن ننساه ونحث الخطى ".

دور الإدارة يأتى متأخراً:

تفشل العديد من جهود التغيير بسبب الافتقار إلى قيادة ذات رؤية لكن الإدارة المحترفة (وليس القيادة) تلعب دورها فى التغيير أيضا. فى الخطوة السادسة تتحقق الانتصارات فى الأجل القصير عن طريق وضع أهداف وتحقيقها وعن طريق التخطيط والسيطرة على عملية التغيير ووضعها فى مسارها الصحيح وهذه مهارات إدارية لا قيادية.

فى الخطوة السابعة أنت ـ كقائد ـ تنتقل من الانتصارات السريعة وتتوجه عدد كبير من مبادرات التغيير فى كل أنحاء الشركة، وهنا تحتاج الى ربط بين كل من الإدارة والقيادة، فأنت لا تستطيع إدارة 20 مشروعاً للتغيير معاً، دون رؤية القيادة المرشدة مثلاً كما أن المسئولين فى القيادة العليا لا يمكن أن يديروا كل التفاصيل ولن تنجح جهود التغيير إلا بإسناد مسئوليات القيادة إلى المديرين المضطلعين بالعمل مباشرة.

ودور تغيير الثقافة أيضا:

من النظريات الشائعة فى برامج التغيير محاولة البدء بتغيير الثقافة أو لا.

فلو كان بوسعنا إقناع الناس بتغيير قيمهم وسلوكهم فإن هذه النظرية تكون سليمة لأن العملية الفعلية لإيجاد التغيير تصبح أكثر سهولة.

ومع ذلك فإن الثقافة ليست بالشئ الذى يمكن اكتسابه وتغييره بسهولة فأنت لا تستطيع تعليم ثقافة جديدة فى فصل من الفصول الدراسية ولكن القيام بالتغيير أولا عن طريق إقناع الناس بالقيام بممارسات جديدة فى الثقافة.

إذا كنت حساسا تجاه القضايا الثقافية فسوف تبحث عن أفضل السبل للحث على الإلحاح وبناء تحالف قائد من أجل صياغة رؤية مشتركة ولكن غرس التغيير فى الثقافة لا يمكن أن يحدث إلا بعد أن تنجز بقية الأعمال.



الخاتمة

مما تقدم ذكره يمكن القول إن الفساد بشكل عام يعد ظاهر عامة ذات أبعاد اجتماعية وثقافية واقتصادية وسياسية و حضارية؛ كما أنها ليست مجموعة من الممارسات المعزولة عن مسبباتها وعن الخصائص الفردية والظروف الاجتماعية لمرتكبيها وكذلك الظروف البيئية المحلية والدولية، ومن خلال هذه الدراسة تبين أن النظم السياسية هي أكثر العوامل التي تساهم في انتشار الفساد في كافة الدول خاصة تلك الأنظمة التي تتميز بالحكم المنفرد المنفصل عن بقية مكونات المجتمع المدني أو تفتقر لوجودها،والتي يغلب عليها الطابع الدكتاتوري والاستبدادي وتمنع حرية الرأي والمساءلة وتفعيل الرقابة،ففي الأنظمة الديمقراطية فضائح الفساد تكشفها الصحافة الحرة والأجهزة الرقابية وقد يؤدي ذلك إلى إسقاط حكومات أوإقالة زعماء سياسيين متورطين؛أما في الأنظمة الدكتاتورية.

إن الفساد في هذه الأنظمة رغم عمق جذوره في أجهزة النظام ومؤسسات الدولة ورغم اعتراف بعض القادة به رسمياً، إلا أنه لم تحدث أية عقوبة أو ردة فعل كإقالة أو استقالة وزير أو تقديم مسؤول للقضاء،وهذا ما يؤكد لنا أن القيادات السياسية -بما فيها رأس النظام - متورطة في الفساد وراعية له،وبالتالي فإن الفساد - في هذه الحالة - يكون ضرورياً لإبقاء الوضع في حالة سيطرة كاملة أي أنه كان أداة من أدوات السيطرة على الأمور وهذا ما جعل المساءلة في الحالة الليبية في غاية التعقيد،فأجهزة الأمن بدلاً من أن تكون راعية وداعمة لثقافة الرقابة والمساءلة العامة لأجهزة الدولة بهدف محاربة الفساد بكل أنواعه تحولت إلى راعية له، وأن المهارات التي أتقنها

ضباط الأمن اقتصرت على مهارات التجسس الرخيص والإيقاع بكل من يفكر في الحرية والديمقراطية والتخلص من جحيم الاستبداد ،أما مهارات حماية أمن المواطن والوطن والحفاظ على ثروته لم تكن من أولويات برامج تدريب وتأهيل الذين ينخرطون في الأجهزة الأمنية.

ولذا فإننا نرى ضرورة تفعيل دور الحوكمة للشركات الحكومية وتشجيع القطاع الخاص والعمل بنظم الرقابة المتبع في الدول المتقدمة والذي يتميز بما يلي:

1. **الدقة :**accuracy

إن النظام الرقابي الذي يعتمد على بيانات ومعلومات غير دقيقة سينتج عنه قرارات إدارية رقابية غير قادرة على مواجهة أو حل المشكلات المتعلقة بالعملية الإنتاجية و حتى يكون النظام الرقابي دقيق يجب أن يعتمد على بيانات ومعلومات مثبتة وصحيحة .

2. **الاقتصاد :** economy

إذ أي نظام رقابي فعال يجب أن يكون اقتصادياً بمعني أن يساوي النظام الرقابي تكلفته فالهدف الأساسي من وجوده هو ضبط العمليات والنشاطات المختلفة في المؤسسة للحد قدر الإمكان من إهدار التكاليف فإذا كانت تكلفة النظام الرقابي المستخدم تفوق الفوائد المحققة منه فهذا قد يعني أن هناك انحراف أدي إلى زيادة التكلفة عما هو مقرر وبالتالي أصبحت العملية الرقابية انحرافا بحد ذاتها .

والجدير ذكره هنا هو أن مسالة الاقتصاد في الأنظمة الرقابية هي مسالة نسبية نظرا للتفاوت في الفوائد والمزايا ونظرا لاختلاف النشاط

والتكاليف ، ومن هنا لابد من التركيز على عملية التوازن الاقتصادي بين عائد الرقابة وتكلفتها.

3. **سهولة الفهم :** understandability

إن أي نظام رقابي لا يكون واضحاً ومفهوماً فلا قيمة له وقد يؤدي إلى الوقوع في أخطاء كثيرة ويحبط الموظفين ومن ثم سيتم تجاهله فبعض النظم الرقابية وخاصة تلك التي تقوم على المعادلات الرياضية وخرائط التعادل، التحاليل الإحصائية والتفصيلية لا يفهمها المديرون الذين يجب عليهم استخدامها بل يجب أن يستند على شرح وافى ومفصل لكل أداة من أدواته .

4. **يعكس طبيعة النشاط واحتياجاته :** reflecting the activity needs and nature

حتى يكون النشاط الرقابي المستخدم فعال يجب أن يتلاءم مع طبيعة الأعمال والأنشطة في المؤسسة ،فالنظام الرقابي المستخدم في عملية تقييم أداء الأفراد في المؤسسة يختلف عن ذلك المستخدم في الإدارة المالية كما وتختلف النظم الرقابية المستخدمة في إدارة تسويق عنها في إدارة المشتريات وبالرغم من أن هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها وتطبيقها بصفة عامة في مجموعة الميزانيات ، نقطة التعادل، النسب المالية ، إلا أننا لا نستطيع الافتراض أن هناك أسلوب رقابي أمثل يمكن استخدامه في كل مجال كما يختلف الأسلوب المستخدم في المنشأة الكبيرة عنه في المنشأة الصغيرة.

5. **المرونة :** Flexibility

إن النظام الرقابي الجيد والفعال والقادر على الاستمرار هو ذلك النظام الذي يمكن تعديله ليس فقط لمواجهة الخطط المتغيرة والظروف غير المتوقعة

وإنما هو ذلك النظام الرقابي القادر على انتهاز أي فرصة جديدة دون تغيير جذري في معالمه الأساسية وبالتالي فإن القليل من الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ولا تحتاج إلى مرونة وعلى سبيل المثال فإن الموازنة التقديرية تقوم مثلاً على أساس التنبؤ بمستوي معين من المبيعات وقد تحدث بعض المعوقات أو الظروف أو المتغيرات البيئية التي تحول دون تحقيق هذا المستوى من المبيعات الذي تم تقديره مما يفقد نظام الرقابة فعاليته إذا لم يكن مرناً بالقدر الذي تستخدم فيه أدوات أخري كما ينبغي أيضا لمدير الإنتاج مثلا أن يكون مستعدا لمقابلة حالات الفشل الناشئة عن تعطل إحدى الآلات أو غياب أحد العاملين الفنيين أو انقطاع التيار الكهربي .

6. **سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:** Timeliness

وكما ذكرنا سابقاً أن النظام الرقابي المثالي هو ذلك النظام الرقابي الذي يمكن من خلاله اكتشاف الانحرافات قبل حدوثها مما يتطلب السرعة في الإبلاغ عنها والسرعة في توصيل المعلومات اللازمة والملائمة والدقيقة التي يحتاجها المدير لمعالجة الانحرافات وتصحيحها قبل تفاقمها والجدير ذكره أن توصيل المعلومات الصحيحة يحتاج إلى نظم معلومات إدارية يتناسب مع طبيعة الأنشطة الذي يمكن من خلاله توفير المعلومات الكافية للمساعدة في اتخاذ القرارات الصحيحة .

7. **التنبؤ بالمستقبل:** future prediction

يجب أن لا تقتصر النظم الرقابية المستخدمة على اكتشاف الانحرافات الحالية أو المتزامنة مع العملية الإنتاجية وإنما على المدير أن يسعى جاهداً للحصول على أساليب رقابية تمكنه من التنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي من شأنها تفادي إهدار التكاليف التي قد

تكون جسيمة وعلى سبيل المثال لا يستطيع المدير أن يقف مكتوف الأيدي حين يكتشف أن السيولة النقدية قد نفذت من المؤسسة منذ شهرين سابقين .

8. **الأعمال التصحيحية :** corrective action

إن أي نظام رقابي فعال هو ذلك النظام الذي لا يشير فقط إلى الانحرافات الجوهرية عن المعايير الموضوعة ولكنه النظام الذي يوضح ويقترح مجموعة من الخطوات والأعمال أو الإجراءات لتصحيح الانحرافات هذا يعني أن النظام الرقابي يجب أن يشير إلى المشكلة وحلولها وهذا يتطلب من المخطط أن يضع مسبقاً مجموعة من الإرشادات في الحالات التي يتوقع أن تكون فيها انحرافات فعلي سبيل المثال إذا انخفض العائد المتحقق من بيع وحدة واحدة 5٪ أن يتبعه مباشرة انخفاض عائد في التكلفة .

9. **التركيز على الاستراتيجية :** strategic placement

إن النظام الرقابي لا يستطيع رقابة كل الخطوات والأنشطة والممارسات والإجراءات وإذا حدث هذا فإن تكلفته قد لا تكون مبررة ولهذا يجب التركيز على العوامل والنقاط الاستراتيجية والأنشطة والعمليات والأحداث الحرجة والمعقدة والتي قد تؤدي وتهدد أمن وسلامة أصول وممتلكات الشركة فإذا كانت تكاليف العمال على سبيل المثال 20,000$ وكانت التكاليف البريدية 50$ ، 5٪ من تكاليف العمال أفضل من التركيز على تخفيض 20٪ من التكاليف البريدية .

10. **استخدام جميع خطوات الرقابة** (15) :use all control steps

إن عملية الرقابة تتكون من مجموعة من الخطوات سواء في تحديد المعايير الرقابية تجميع بيانات ومعلومات عن الأداء الفعلي، مقارنة الأداء

الفعلي بالمعايير ومن اتخاذ إجراءات تصحيحية وبالتالي فإن نقص في إحدى الخطوات السابقة قد يؤدي إلى عدم فعالية النظام الرقابي.

11. **المشاركة :** Participation

ينبغي لأي نظام رقابي فعال أن يكون مقبول لجميع الأعضاء الموظفين في الشركة وحتى يكون هناك قبول فلابد من مشاركة الأعضاء في تصميم هذا النظام وخاصة عند وضع المعايير الرقابية فكلما كانت هناك مشاركة كلما كان هناك قبولاً كلما كان هناك تعهداً والتزاماً بالتنفيذ والمتابعة كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية الرقابية وتحقيق أهدافها.

12. **الاتفاق مع التنظيم :** organizing suitability

فعالية النظام الرقابي ترتبط ارتباط وثيق بالتنظيم كونه الأداة الرئيسية لتنسيق الأعمال وتوضيح العلاقات وتحديد الواجبات والمسئوليات كما هو مركز توزيع المهام وتفويض السلطات لذلك لا يجوز أن يمارس الرقابة إلا من كانت سلطته تسمح بذلك فالمدير في التنظيم الرسمي هو المركز التي تتركز فيه وظيفة الرقابة على من يخضع له من فرد و أما التنظيم غير الرسمى فلا يجوز له ممارسة الرقابة وإلا سيؤدي إلى الإخلال والإساءة بنظام العمل .

13. **الموضوعية :** objectivity

أي نظام رقابي فعال يجب ألا يخضع لمحددات واعتبارات شخصية فعندما تكون الأدوات والأساليب الرقابية المستخدمة شخصية فإن شخصية المدير أو شخصية المرؤوس قد تؤثر على الحكم على الأداء وتجعله حكماً غير سليم ولهذا يجب أن تتميز الأنظمة الرقابية بالموضوعية ، والمعايير الموضوعية قد تكون معايير كمية مثل التكاليف أو ساعات العمل للوحدة

أو تاريخ الانتهاء من العمل كما قد تكون معايير نوعية مثل برامج أفضل تدريب أو تحقيق نوع محدد من التحسين في جودة ونوعية الأفراد والمهم هنا أنه بغض النظر عن نوع المعيار الموضوعي يجب أن يكون المعيار قابلاً للتحديد والاختيار التدقيق.



قائمة المراجع

بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها

- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير -العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير
- استيفظ وعيش

- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية (لأنتوني روبينز)
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل (كيف تنمي قدراتك العقلية) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس
- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان

- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود ، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن
- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة

- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الصغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف
- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل (ر).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير

- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد ، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..
- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني

- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير
- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين

- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان..والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

